RECUÉRDALO TODO
ALCANZA CUALQUIER META

Crea tu segundo cerebro

Un método probado para organizar tu vida digital



TIAGO FORTE



Crea tu

segundo cerebro

Un método probado

para organizar

tu vida digital

Tiago Forte



Building a second brain

Crea tu segundo cerebro

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España

revertemanagement.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-85-9

Edición en ebook

ISBN: 978-84-291-9767-9 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9768-6 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Guía Carmona y Ángel Belmonte Rodes

Revisión de textos: M.ª del Carmen García Fernández

Digitalización: reverté-aguilar

104

Para Lauren, mi compañera, mi musa y mi mayor inspiración para todo lo que hago

Contenido

INTRODUCCIÓN:

La promesa de un segundo cerebro

Primera parte

LOS CIMIENTOS

COMPRENDER LAS POSIBILIDADES

1 Allí donde todo empezó

2 ¿Qué es un segundo cerebro?

3 Cómo funciona un segundo cerebro

Segunda parte

EL MÉTODO

LOS CUATRO PASOS DEL MÉTODO CODE

4 Capturar: guarda aquello con lo que conectas

5 Organizar: estructura para cuando lo necesites

6 Destilar: encuentra la esencia

7 Expresar: muestra el resultado

Tercera parte

EL CAMBIO

AVANZAR EN NUESTROS PROYECTOS

8 El arte de la ejecución creativa

9 Los hábitos de los organizadores digitales

10 El camino de la autoexpresión

11 Cómo crear un sistema de etiquetas que funcione

Recursos y pautas adicionales

Agradecimientos

Notas

Guías Harvard Business Review

Serie Management en 20 minutos

Serie Inteligencia Emocional

Introducción

La promesa de un segundo cerebro

¿Cuántas veces has intentado recordar algo importante solo para que se te acabara escapando entre los dedos?

Quizás estabas en un debate donde no recordaste un dato que podría haber servido para apoyar tu punto de vista. O se te ocurrió una idea maravillosa mientras conducías o ibas en transporte público, pero para cuando llegaste a tu destino ya se había evaporado. ¿Cuántas veces te ha costado recordar algo útil que habías leído en un libro o en un artículo?

Conforme aumenta la cantidad de información a la que tenemos acceso, este tipo de experiencias es cada vez más común. Nos inundan los consejos que prometen hacernos más inteligentes, darnos más

salud y felicidad, y consumimos más libros, pódcast, artículos y vídeos de los que podemos asimilar. ¿De qué forma podemos demostrar todo ese conocimiento que hemos absorbido? ¿Cuántas de las grandes ideas que se nos ocurren desaparecen de nuestra mente antes incluso de tener la oportunidad de ponerlas en práctica?

Pasamos incontables horas leyendo, escuchando y viendo lo que otras personas opinan sobre lo que deberíamos hacer o cómo deberíamos pensar o vivir, pero el esfuerzo que hacemos en aplicar ese conocimiento a la propia vida es mucho menor. La mayor parte del tiempo nos dedicamos a «acaparar información», acumulando un sinfín de contenidos bienintencionados que solo terminan provocándonos más ansiedad.

He escrito este libro para cambiar esa situación. Verás, todo ese contenido que consumes online, a través los diferentes medios a tu disposición, no es ni mucho menos inútil; al contrario, es importante y valioso. El único problema es que a menudo no lo consumes en el momento adecuado.

¿Qué probabilidades hay de que ese libro sobre negocios que andas leyendo sea justo lo que necesitas ahora mismo? ¿En qué medida todo lo que te ha parecido tan interesante de esa entrevista que acabas de escuchar tendrá una aplicación inmediata? ¿Cuántos correos electrónicos de tu bandeja de entrada requieren de verdad tu completa atención? Lo más probable es que, aunque ciertas cosas sean relevantes ahora mismo, la mayor parte lo será en realidad en algún momento del futuro.

Por lo tanto, para ser capaces de emplear la información valiosa necesitamos una forma de empaquetarla y enviarla a nuestro yo futuro, algo así como construir un almacén de conocimiento propio para que, cuando surja la oportunidad —ya sea al cambiar de trabajo, hacer una presentación, lanzar un nuevo producto, montar un negocio o formar una familia—, tengamos acceso a la sabiduría necesaria para tomar buenas decisiones y actuar de la manera más efectiva posible. Y todo comienza con el simple acto de escribir.

Voy a enseñarte cómo este sencillo hábito es el primer paso en el sistema que he desarrollado, «Crear un segundo cerebro», el cual se vale de los más recientes avances en el campo de la PKM (siglas en inglés para la «gestión del conocimiento personal»).[1] Igual que los ordenadores revolucionaron nuestra relación con la tecnología, las finanzas personales cambiaron la forma en que administramos el

dinero y la productividad individual transformó nuestra manera de trabajar, la gestión del conocimiento personal nos ayuda a aprovechar al máximo el potencial de lo que sabemos. Si bien es cierto que las innovaciones tecnológicas y la nueva generación de aplicaciones han creado nuevas oportunidades para el mundo actual, las lecciones que encontrarás en estas páginas están basadas en unos principios atemporales e inmutables.

El sistema denominado «Crear un segundo cerebro» te enseñará a: Localizar, en cuestión de segundos, cualquier cosa que hayas aprendido, tocado o pensado alguna vez.

Organizar tu conocimiento y usarlo para avanzar en tus proyectos y en la consecución de tus objetivos de una forma más consistente.

Guardar tus mejores reflexiones para que no tengas que volver a anotarlas.

Conectar ideas y detectar patrones entre diferentes áreas de tu vida para descubrir cómo vivir mejor.

Adoptar un sistema al que recurrir para compartir tu trabajo con mayor seguridad y confianza.

Desconectar el «modo trabajo» y relajarte, con la seguridad de que tienes un sistema fiable encargándose de almacenar todos los detalles.

Invertir menos tiempo buscando y más creando lo mejor de lo que seas capaz.

Y es que, una vez que transformas la manera en que te relacionas con la información, empiezas a ver la tecnología en tu vida no solo como un almacén, sino como una herramienta para pensar. En cuanto aprendemos a usarla,[2] puede mejorar nuestras habilidades cognitivas y llevarnos hacia nuestras metas mucho más rápido de lo que habríamos hecho a solas; es como una especie de bicicleta para la mente.

En este libro te enseñaré a crear un sistema de gestión del conocimiento o

«segundo cerebro». Puedes llamarlo «nube personal», «notas de campo», o bien

«cerebro externo»,[3] como hacen algunos de mis estudiantes: se trata de un archivo digital de tus recuerdos, ideas y conocimientos más valiosos que sirve para ayudarte con tu trabajo, tus negocios y tu vida

sin la obligación de almacenar cada detalle en la cabeza. Este «segundo cerebro» funciona como una biblioteca personal de bolsillo; gracias a él recuperarás con mayor facilidad todo lo que quieras recordar para llegar hasta donde te propongas.

Con el paso del tiempo he llegado a considerar que la gestión del conocimiento personal es uno de los retos fundamentales —y una de las oportunidades más

increíbles— del mundo en que vivimos. Y es que la gente necesita con urgencia un sistema para manejar la enorme cantidad de información que llega al cerebro y que además nunca deja de incrementarse. He oído esta misma petición por parte de estudiantes y ejecutivas, emprendedores y jefas de proyecto, ingenieras y escritores, así como de todo tipo de individuos que buscan una relación mucho más productiva y sólida con la información que consumen.

Aquellas personas que aprenden a hacer uso de la tecnología y dominar el flujo de información que discurre por su vida se empoderarán para conseguir cualquier cosa que se propongan. Por el contrario, quienes continúen confiando en sus frágiles cerebros biológicos verán como cada vez les sobrepasa más el radical aumento de la complejidad de la vida.

He invertido años en estudiar cómo los escritores, artistas y pensadores más prolíficos de la historia gestionaban sus procesos creativos. He pasado horas y horas investigando de qué manera los seres humanos podemos usar la tecnología para ampliar y mejorar nuestras habilidades cognitivas naturales. He experimentado con cada herramienta, truco y técnica disponible para procesar la información. Este libro condensa mis aprendizajes más útiles al enseñar a miles de personas en todo el mundo cómo desarrollar el potencial de sus ideas.

Con un segundo cerebro a tu alcance serás capaz de desbloquear todo el potencial de tus fortalezas ocultas y tus instintos creativos. Dispondrás de un sistema que te ayudará cuando se te olvide algo y te impulsará cuando te sientas con fuerzas. Podrás hacer y aprender, y crear muchísimo más con mucho menos esfuerzo y estrés de lo que jamás habías podido.

En el siguiente capítulo te contaré cómo creé mi propio «segundo cerebro» y lo que he aprendido en el proceso sobre cómo puedes crearte uno para ti.

PRIMERA

PARTE

Los cimientos

Comprender las posibilidades

Capítulo 1

Allí donde todo empezó

Tu mente sirve para tener ideas, no para almacenarlas.

David Allen, autor de Organízate con eficacia (Getting Things Done)
Un día de primavera, durante mi tercer año de universidad, empecé a notar un leve dolor de garganta sin causa aparente.

Pensé que sería el primer síntoma de un catarro, pero mi médico no consiguió encontrar rastro alguno de enfermedad. Durante los siguientes meses fue empeorando y comencé a consultar a varios especialistas. Todos llegaron a la misma conclusión: «No te pasa nada».

Aun así, cada vez sentía más y más dolor, y no parecía haber remedio. Al final se volvió tan intenso que incluso tenía dificultades para hablar, tragar o reír. Me hice todos los test y escáneres que pude, buscando con desesperación entender por qué me sentía así.

Conforme pasaron los meses y después los años, empecé a perder la esperanza de encontrar algún alivio. Me recetaron una medicación anticonvulsiva que me aliviaba el dolor, pero tenía unos efectos secundarios terribles, como sensación de entumecimiento en todo el cuerpo y una severa pérdida de memoria a corto plazo. Los viajes que hice, los libros que leí y las preciosas experiencias que compartí con mis seres queridos durante este período desaparecieron de mi mente como si nunca hubieran tenido lugar. Era un hombre de veinticuatro años con la mente de un niño de ocho.

A medida que empeoraba mi habilidad para expresarme, la falta de esperanza tornó en desesperación. Sin la capacidad de hablar con libertad era como si gran parte de lo que la vida tenía que ofrecerme —amistades, parejas, viajes, encontrar un trabajo que me apasionara— se me escapara entre los dedos. Sentía que alguien había dejado caer

un pesado telón sobre el escenario que era mi

vida, antes incluso de tener la oportunidad de empezar a actuar.

Un momento que marcó mi vida: descubrir el poder de escribir
Un día, sentado en otra consulta médica para someterme a una nueva prueba, tuve una revelación. En apenas un segundo me di cuenta de que solo tenía dos opciones: o bien asumía la responsabilidad de mi salud y mis tratamientos a partir de ese día, o bien pasaba el resto de mi vida de un doctor a otro, sin poder ponerle punto final a la historia.

En ese momento saqué mi diario y empecé a escribir lo que sentía y pensaba. Por primera vez, describí con mis propias palabras y bajo mi punto de vista mis síntomas y mi historial médico. Hice una lista de los tratamientos que me habían ayudado y los que no. Anoté lo que quería y lo que no quería, lo que estaba dispuesto a sacrificar y lo que no, y lo que significaría para mí escapar de aquel mundo de dolor en el que me veía atrapado.

Conforme la historia de mi salud tomaba forma en aquellas páginas, supe lo que tenía que hacer. Así que me levanté de un salto, fui a la recepción y pedí mi historial médico completo. La enfermera me miró confundida, pero tras responder algunas preguntas se giró hacia los archivos y empezó a hacer fotocopias.

Mi historial constaba de cientos de páginas, así que no era muy manejable en papel. Decidí escanear todas esas páginas en el ordenador de casa y convertirlas en documentos digitales que se pudieran buscar, reordenar, anotar y compartir.

Me convertí, de este modo, en el «gestor de proyectos» de mi propia enfermedad: tomaba notas de todo lo que los doctores me decían, probaba cada sugerencia o tratamiento y formulaba preguntas para revisarlas en mi siguiente cita.

De pronto, al tener toda esta información en un solo lugar, empezaron a surgir patrones. Y gracias a la ayuda de mis médicos descubrí unas afecciones llamadas

«trastornos funcionales de la voz» que pueden afectar a alguno de los más de cincuenta pares de músculos que utilizamos, por ejemplo, para tragar un trozo de comida. Me percaté de que la medicación que estaba tomando ocultaba en realidad mis síntomas y hacía más difícil que pudiera escuchar lo que estos me estaban diciendo. Lo que yo tenía no era una enfermedad o una infección que se

pudiera curar con una pastilla, sino un trastorno funcional que requería cambios respecto a cómo me cuidaba.

Comencé a investigar de qué modo la respiración, la nutrición, los hábitos vocales e incluso las vivencias en la infancia pueden manifestarse a través del sistema nervioso. Fui entendiendo la conexión cuerpo-mente y cómo mis pensamientos y sentimientos tenían un impacto directo sobre mi organismo. Tras tomar nota de todo lo que iba aprendiendo, diseñé un experimento: probaría unos cuantos cambios de estilo de vida, como mejorar mi dieta y meditar, combinados con una serie de ejercicios de voz que aprendí de un logopeda. Para mi completo asombro, funcionó casi al instante. El dolor no desapareció, pero era mucho más llevadero.[1]

Al mirar atrás, me doy cuenta de que mis notas fueron tan importantes para hallar ese alivio como cualquier medicamento o tratamiento. Me dieron la oportunidad de detenerme, alejarme de los detalles de mi afección y verlo todo desde una perspectiva diferente. Esas notas fueron un medio para convertir cualquier nuevo dato en una solución práctica que pudiera servirme, tanto para el mundo «exterior» de la medicina como para el «interior» de las sensaciones.

A partir de entonces, me obsesioné con el potencial de la tecnología para canalizar la información de mi entorno. Empecé a darme cuenta de que el simple acto de tomar notas en un ordenador era la punta del iceberg. Una vez digitalizadas, esas notas ya no se limitaban a ser breves garabatos manuscritos, sino que podían ser también imágenes, enlaces y archivos de cualquier forma y tamaño. En el plano digital, la información podía moldearse y dirigirse a cualquier propósito, como si fuera una fuerza primitiva y mágica de la naturaleza.

Empecé a tomar notas digitales para otros aspectos de mi vida. En las clases de la universidad, convertí pilas de destartaladas libretas de anillas en un elegante y organizado compendio de lecciones. Aprendí a dominar el proceso de anotar solo los puntos clave de las clases, revisarlos cuando los necesitara y utilizarlos para una redacción o para aprobar un examen. Siempre había sido un estudiante mediocre; mis primeros maestros solían enviarme a casa con notas para mis padres en las que resaltaban mi facilidad para distraerme y mi falta de concentración. Puedes imaginar la felicidad que sentí cuando me gradué en la universidad con matrículas de honor y sobresalientes en casi todo.

Por desgracia, tuve la mala suerte de entrar al peor mercado laboral de las últimas generaciones, justo tras el desastre de la crisis

financiera de 2008. Ante las escasas oportunidades laborales en Estados Unidos, decidí unirme al Cuerpo de Paz, un programa de voluntariado que envía a ciudadanos estadounidenses a servir en países en vías de desarrollo. Me aceptaron y me asignaron una pequeña escuela en el campo, al este de Ucrania, donde pasé dos años enseñando inglés a estudiantes de ocho a dieciocho años.

En mi trabajo como profesor contaba con muy pocos recursos y apoyo, por lo que mi sistema de toma de notas volvió a convertirse en mi salvavidas. Guardaba ejemplos de lecciones y ejercicios de dondequiera que los encontrara, ya fueran libros de texto, páginas web o pinchos USB que otros profesores me dejaban.

Mezclaba y unía frases, expresiones y coloquialismos en inglés mediante juegos de palabras para mantener la atención de los más pequeños. A los mayores les enseñé lo básico sobre la productividad personal: cómo organizarse un horario, tomar apuntes en clase, marcarse objetivos y planear su futuro educativo. Nunca olvidaré cuánto lo agradecieron al crecer y usar esas habilidades para solicitar plaza en la universidad y triunfar en sus primeros trabajos. Años después, todavía recibo mensajes de mis antiguos alumnos, porque las competencias de productividad que les enseñé entonces continúan dando sus frutos.

Volví a los Estados Unidos después de dos años de servicio y conseguí trabajo como analista en una pequeña consultora de San Francisco. Aunque estaba encantado de empezar por fin mi carrera profesional, me enfrentaba a un gran reto: el ritmo de trabajo era frenético y arrollador. Me había mudado de la Ucrania rural al epicentro de Silicon Valley, y no estaba en absoluto preparado para el constante bombardeo de información y estímulos que forma parte de tantos trabajos hoy en día. Recibía a diario cientos de correos electrónicos, decenas de mensajes a todas horas, y los soniditos de cada dispositivo se mezclaban en una eterna melodía de interrupciones. Recuerdo mirar a mis colegas y preguntarme: «¿Cómo logran hacer algo aquí? ¿Cuál es su secreto?».

Solo sabía un truco, y este empezaba con el acto de escribir.

Así que comencé a apuntar todo lo que aprendía usando una app de notas en el ordenador. Tomaba apuntes durante las reuniones, en las llamadas telefónicas y mientras investigaba en Internet. Anoté datos de trabajos de investigación que podíamos usar en las presentaciones a los clientes. Apunté píldoras de información útil que hallaba en las redes sociales para compartirlas con nuestras

redes internas. Registré comentarios y consejos de mis colegas para asegurarme de que los asimilaba y los tenía en cuenta. Cada vez que iniciábamos un proyecto, creaba una carpeta en mi ordenador dedicada solo a ello, donde podía rebuscar y a continuación elaborar un plan de acción.

Conforme la corriente de información disminuía, iba ganando confianza en mis habilidades para encontrar justo lo que necesitaba y cuando lo necesitaba. Me convertí en «esa» persona de la oficina a la que los demás recurren cuando necesitan dar con una ficha extraviada, rescatar un dato del olvido o recordar con exactitud lo que ese cliente dijo hace tres semanas. ¿Sabes esa satisfacción que sientes cuando eres el único en la sala que recuerda un detalle importante? Pues esa sensación se convirtió en el premio al llegar a mi meta de sacar el máximo provecho a lo que sabía.

Otro gran cambio: descubrir el poder de compartir Mi colección de notas y archivos siempre había sido para uso personal, pero a medida que trabajaba apoyando los proyectos de algunas de las organizaciones más importantes del mundo me fui dando cuenta de que podían emplearse también para los negocios.

Por ejemplo, a partir de un informe que publicamos supe que el valor del capital físico en los EE. UU. (tierras, maquinaria y edificios, por ejemplo) es de unos diez billones de dólares, pero ese valor queda empequeñecido por el del capital humano, que se estima es de cinco a diez veces mayor. Este capital humano incluye «el conocimiento y el saber hacer encarnados en los seres humanos: su educación, su experiencia, su sabiduría, sus habilidades, sus relaciones, su sentido común, su intuición».[2]

Entonces, si esto fuera cierto, ¿sería posible que mi colección personal de notas fuera un recurso para el conocimiento que pudiera crecer y multiplicarse con el tiempo? Empecé a ver a mi aún no llamado «segundo cerebro» no solo como una herramienta para tomar notas, sino también como un compañero de reflexiones y leal confidente. Cuando me perdía, él me recordaba hacia dónde íbamos. Cuando me atascaba y no se me ocurría nada, me sugería posibilidades y caminos.

En un determinado momento, mis colegas del trabajo me pidieron que les enseñara métodos de organización. Descubrí que casi todos ellos utilizaban ya algunas herramientas de productividad como blocs de notas físicos o aplicaciones en sus móviles, pero pocos lo hacían de una manera sistemática y consciente. Tendían a desplazar la información de un lado a otro de cualquier manera, según lo que

pedía el momento, sin confiar del todo en que volverían a encontrarla de nuevo. Cada nueva app de productividad prometía marcar la diferencia en sus vidas, pero al final terminaban convirtiéndose en una cosa más que gestionar.

Las conversaciones casuales con mis colegas durante la comida se convirtieron en un club de lectura que después se transformó en un taller y más tarde evolucionó hacia un curso online. Mientras enseñaba lo que sabía a cada vez más y más gente, y contemplaba el efecto inmediato que provocaba en su trabajo y en

su vida, empecé a percatarme de que había descubierto algo muy especial. -

Gestionar mi patología crónica me había enseñado una manera de organizarme que era ideal para resolver problemas y generar resultados aquí y ahora, no en un futuro lejano. Al aplicar ese enfoque a otras áreas de mi vida había hallado una forma de organizar la información como un todo —para una variedad de propósitos, para cualquier proyecto o meta— en vez de para tareas aisladas únicamente. Y aún mejor: descubrí que, una vez disponía de esa información, podía compartirla con facilidad y de muchas maneras para ayudar a las personas de mi entorno.

Los orígenes del sistema del segundo cerebro Empecé a llamar a ese sistema que había desarrollado «mi segundo cerebro», y creé un blog para compartir mis ideas sobre su funcionamiento. Estas llegaron a un público mucho más amplio de lo que habría esperado nunca, y mi trabajo acabó apareciendo en revistas como la Harvard Business Review, The Atlantic, Fast Company e Inc., entre otras. Uno de mis artículos, que versaba sobre cómo usar la toma de notas digitales para incrementar la creatividad, se hizo viral en la comunidad de productividad, y me invitaron a dar charlas e impartir talleres en compañías de prestigio como Genentech, Toyota y el Banco Interamericano de Desarrollo. A principios de 2017, decidí lanzar un curso online denominado

«Building a Second Brain» (Crear un segundo cerebro) para enseñar mi sistema a gran escala.[3] Desde entonces, de ese programa han salido miles de graduados de más de cien países que llevan multitud de estilos de vida, creando así una comunidad apasionada e inquisitiva en cuyo seno se han perfeccionado las enseñanzas contenidas en este libro.

Así pues, a lo largo de los próximos capítulos te mostraré de qué modo

la práctica de crear un segundo cerebro forma parte de un largo legado de pensadores y creadores que vivieron en otras épocas; intelectuales, científicas, filósofos, líderes y gente normal, todos ellos se esforzaron por recordar más y llegar más lejos. A continuación, te proporcionaré los principios básicos y las herramientas necesarias para llevarte al éxito. La segunda parte, «El método», introduce cada uno de los cuatro pasos que seguirás para crear un segundo cerebro; así te pondrás de inmediato a la tarea de capturar y compartir ideas, y lo harás con unos objetivos más claros. La tercera parte, «Avanzar en nuestros proyectos», ofrece un abanico de posibilidades para usar tu segundo cerebro en el incremento de tu productividad, el cumplimiento de tus objetivos y, sobre todo, para prosperar tanto en tu trabajo como en tu vida personal.

Te he contado mi historia porque quiero que tengas en cuenta que este libro no va de alcanzar una especie de «vida ideal». Todo el mundo experimenta dolor, comete errores y tiene dificultades en algún punto de su trayectoria vital. Yo también he sufrido mis propios problemas, pero en cada etapa de mi viaje tratar mis pensamientos como tesoros dignos de ser guardados ha sido el elemento

crucial para todo lo que he logrado y superado.

Puede que encuentres este libro en la categoría de autoayuda de la librería, pero, en un sentido más profundo, es justo lo contrario a la autoayuda: trata sobre optimizar un sistema que está fuera de ti, un que no está sujeto a tus limitaciones o ataduras, que te permite estar a gusto con las imperfecciones y tener libertad para deambular, imaginar, vagar hacia lo que sea que te haga sentir en plenitud vital, aquí y ahora, en cada momento.

Capítulo 2

¿Qué es un segundo cerebro?

Nos expandimos más allá de nuestros límites, no

tratando al cerebro como un motor o un músculo que

se puede desarrollar, sino llenando nuestro mundo

de materiales ricos e integrándolos en nuestros pensamientos.

Annie Murphy Paul, autora de The Extended Mind

La información es el componente fundamental de todo lo que haces.

Cualquier cosa que desees alcanzar, ya sea ejecutar un proyecto en el trabajo, optar a un nuevo puesto, aprender algo o emprender, requiere localizar y utilizar la información correcta. Tu éxito profesional y tu calidad de vida dependen de tu capacidad para gestionar la información de manera eficaz.

Según el New York Times, el consumo diario de información de una persona cualquiera asciende a 34 gigabytes de media.[1] Otro estudio citado por el Times estima que consumimos el equivalente al contenido de 174 periódicos completos todos los días, lo que es cinco veces más que en 1986.[2]

El caso es que, en lugar de empoderarnos, esta avalancha de información a menudo nos abruma, agota nuestros recursos mentales y nos deja con el miedo permanente a estar olvidándonos de algo. Se suponía que el acceso instantáneo al conocimiento mundial a través de Internet debía educarnos e informarnos, pero en cambio ha generado más bien cierta pobreza de atención en toda la sociedad.[3]

Los resultados de un estudio de Microsoft muestran que el trabajador medio estadounidense pasa 76 horas al año buscando notas, elementos o archivos extraviados.[4] Un informe de la International Data Corporation reveló que durante

el 26 % de la jornada de un trabajador del conocimiento, este se dedica a buscar y consolidar información distribuida en varios sistemas distintos;[5] por si fuera poco, solo el 56 % de las veces encuentra la información necesaria para hacer su trabajo.

En otras palabras, si trabajamos cinco días a la semana, pasamos de media más de uno buscando la información que nos hace falta para cumplir con nuestro trabajo. Y la mitad de las veces ni siquiera lo logramos.

Va siendo hora de que actualicemos nuestra memoria paleolítica; de reconocer que no podemos usar la cabeza para almacenar todo lo que necesitamos saber, y de empezar a confiar a las máquinas la tarea de recordar. Debemos admitir que las exigencias cognitivas de la vida actual aumentan cada año, pero seguimos utilizando el mismo cerebro que hace doscientos mil, cuando los Homo sapiens aparecieron por primera vez en las llanuras del este de África.

Cada pizca de energía que gastamos esforzándonos por recordar cosas no la invertimos en lo que solo los seres humanos pueden hacer:

inventar cosas nuevas, elaborar historias, reconocer patrones, seguir la propia intuición, colaborar con otras personas, investigar nuevos temas, hacer planes o contrastar teorías. Cada minuto que dedicamos a hacer malabares mentales con todas las tareas pendientes nos deja menos tiempo para actividades más significativas, como los hobbies, cocinar, cuidarnos, descansar y pasar tiempo con nuestros seres queridos.

Sin embargo, hay un inconveniente: cada cambio en la forma en que utilizamos la tecnología requiere otro en nuestra manera de pensar. Y es que para aprovechar de un modo adecuado el poder de un segundo cerebro necesitamos establecer una nueva relación con la información, con la tecnología e incluso con nosotros mismos.

El legado de los cuadernos de notas y referencias Para comprender mejor los tiempos que nos ha tocado vivir, podemos echar un vistazo a la historia en busca de aprendizajes sobre lo que funcionó en otras épocas. La práctica de escribir los propios pensamientos y tomar notas para intentar darle sentido al mundo tiene un largo recorrido. Durante siglos, artistas e intelectuales desde Leonardo da Vinci hasta Virginia Woolf, desde John Locke hasta Octavia Butler, han registrado las ideas que más les interesaban en un cuaderno de notas y referencias que llevaban consigo.

Estos cuadernos se popularizaron en un período previo a la abundancia de información, durante la Revolución industrial del siglo xviii y principios del xix, y eran algo más que una agenda o un diario de reflexiones personales: constituían una herramienta de aprendizaje que la clase burguesa empleaba para comprender un mundo que cambiaba de forma vertiginosa, así como su lugar en él.

En Las razones del libro,[7] el historiador y exdirector de la Biblioteca de la Universidad de Harvard Robert Darnton explica el papel de estos particulares cuadernos:

A diferencia de los lectores de hoy en día, que siguen el fluir de una narración de principio a fin, los ingleses de comienzos de la Edad Contemporánea leían a trompicones y saltando de un libro a otro. Rompían los textos en fragmentos y los recomponían, formando dibujos nuevos al pasarlos a las distintas secciones de sus cuadernos de notas. Más tarde releían lo que habían copiado y lo reordenaban, a la vez que iban añadiendo nuevos extractos. La lectura y la escritura eran, por lo tanto, actividades inseparables. Se trataba de parte de un esfuerzo sostenido por entender las cosas, porque el mundo estaba lleno de signos: la lectura podía guiarte a través de él, y si llevabas un registro de lo que habías leído

creabas tu propio libro, un libro marcado por tu personalidad.[8]

Los cuadernos de notas y referencias eran, pues, un portal a través del cual los burgueses interactuaban con el mundo. Utilizaban su contenido para conversar, para conectar fragmentos de conocimiento de diferentes fuentes e inspirar su propio pensamiento.

Como sociedad, podríamos beneficiarnos del equivalente actual de estos cuadernos. El panorama mediático está orientado hoy en día hacia lo que es novedoso y público: la última polémica política, el nuevo escándalo de los famosos de turno o el meme viral del día. De modo que resucitar el concepto de cuaderno de notas y referencias nos permite romper esa inercia y cambiar nuestra relación con la información hacia lo atemporal y lo personal.

Por tanto, en lugar de consumir cada vez mayores cantidades de contenido, podríamos adoptar un enfoque más pausado y reflexivo que favorezca la relectura, la reformulación y el análisis de las implicaciones de las ideas a largo plazo. Esto no solo conduciría a discusiones más civilizadas sobre temas de actualidad, sino que podría proteger nuestra salud mental y recomponer nuestra dividida atención.

Sin embargo, no se trata de un simple regreso al pasado. Ahora tenemos la oportunidad de potenciar la costumbre de los cuadernos de notas y referencias, pero trasladándolos a la época actual. Podemos ser capaces de transformar esa práctica histórica en algo mucho más flexible y funcional.

El cuaderno de notas y referencias digital Una vez que nuestras notas y observaciones pasan a ser digitales, podremos buscarlas, organizarlas y sincronizarlas en todos nuestros dispositivos, así como subirlas a la nube para guardarlas de forma segura. Por tanto, en lugar de escribir notas aquí y allá en trozos de papel, con la esperanza de encontrarlas más adelante, podemos construir nuestro propio baúl de conocimiento para saber siempre dónde buscar.

Según el escritor y fotógrafo Craig Mod, «existe una gran oportunidad para consolidar nuestra infinita marginalia en un cuaderno aún más robusto; uno con capacidad de búsqueda, siempre accesible, fácil de compartir e integrar en el texto digital que consumimos».[1]

Este cuaderno digital es a lo que yo llamo «segundo cerebro». Se trata de una mezcla entre un cuaderno para el estudio, un diario personal y una libreta para apuntar ideas. Es una herramienta multipropósito que

puede adaptarse a tus necesidades a largo plazo. En el ámbito académico, se puede usar para tomar apuntes y estudiar. En el trabajo, puede servir de apoyo para organizar los proyectos. En casa, te ayudará a administrarte y organizarte.

Con independencia de cómo decidas usarlo, el segundo cerebro es una biblioteca de conocimiento privada, diseñada para servir a toda una vida de aprendizaje y crecimiento, no a un único caso de uso; es un laboratorio donde desarrollar y refinar tu pensamiento a solas antes de compartirlo con los demás; un estudio donde experimentar con las ideas hasta que estén listas para ser aplicadas; una pizarra en la que esbozar tus propias ideas y colaborar con otras personas.

Tan pronto como comprendas que utilizamos herramientas digitales de forma natural para expandir nuestro pensamiento más allá de los límites biológicos, empezarás a ver segundos cerebros por todas partes.

Por ejemplo, una aplicación de calendario es una extensión de la capacidad del cerebro para recordar eventos, y que así nunca olvides una cita. El móvil es una extensión de tu capacidad de comunicación, ya que permite que la voz viaje a través de océanos y continentes. El almacenamiento en la nube es una extensión

de la memoria humana que permite almacenar miles de gigabytes y acceder a ellos desde cualquier lugar.[11]

Es, pues, el momento de añadir las notas digitales a esa lista de recursos y mejorar aún más nuestras capacidades naturales mediante el uso de la tecnología.

Repensar la toma de notas:

las notas como bloques de conocimiento

En los pasados siglos, solo la élite intelectual hacía uso de los cuadernos de notas y referencias: escritores, políticos, filósofos y científicos que tenían la necesidad de sintetizar sus escritos o investigaciones.

En cambio, hoy en día casi todo el mundo necesita una forma de gestionar la información.

Más de la mitad de la población activa se pueden considerar «trabajadores del conocimiento», profesionales para quienes este es el activo más valioso, y que dedican la mayoría de su tiempo a gestionar

grandes cantidades de información.

Además, no importa a qué nos dediquemos, todo el mundo tiene que proponer nuevas ideas, resolver problemas y comunicarse con los demás de manera efectiva. Y hay que hacer estas cosas con regularidad y sin falta, no solo de vez en cuando.

A ver, dime: como persona que trabaja con el conocimiento, ¿dónde reside el tuyo? ¿Adónde va cuando lo creas o lo descubres? El concepto de

«conocimiento» puede parecer elevado y estar reservado en exclusiva a intelectuales y académicos, pero en un nivel más práctico comienza con la simple y tradicional actividad de tomar notas.

Muchas personas entienden por tomar apuntes eso que aprendieron en la escuela.

Seguro que la primera vez que lo hiciste fue porque te dijeron que aquello entraba en el examen. En cuanto aprobases, esa información ya no te haría falta.

Por tanto, el aprendizaje se convirtió en una actividad «desechable», sin la intención de que ese conocimiento fuera útil a largo plazo.

Sin embargo, cuando inicias tu carrera profesional las exigencias en la forma de tomar notas cambian por completo. El enfoque que aprendiste en la escuela no solo se queda obsoleto, sino que es lo opuesto a lo que necesitas.

Por ejemplo, en el mundo profesional:

No está del todo claro «sobre qué» debes tomar notas.

Nadie te dice «cuándo» ni «cómo» se usarán esas notas.

Puede haber un «examen» en cualquier momento y adoptar cualquier forma.

Puedes hacer referencia a tus notas en cualquier momento, siempre que las hayas tomado desde el principio.

Se espera que «hagas algo» con tus notas, no que te limites a regurgitarlas.

Así que esta no es la forma en la que aprendiste a tomar notas en clase. Ha llegado el momento de transformarlas en algo mucho más

interesante y dinámico. Para esta estrategia moderna y profesional, una nota es un «bloque básico de conocimiento», una unidad discreta de información que se interpreta desde una perspectiva única y se almacena fuera del cerebro.

Según esta definición, una nota podría incluir un pasaje de un libro o artículo que te haya inspirado, una foto o imagen de Internet con anotaciones o una lista de divagaciones sobre un tema, entre muchos otros ejemplos. Puede incluir desde una sola cita de una película que te haya impresionado hasta miles de palabras que guardes de un ensayo. La extensión y el formato no importan: si el contenido ha sido interpretado a través de tu perspectiva, seleccionado según tu gusto, traducido a tus propias palabras o extraído de tu experiencia vital y guardado en lugar seguro, entonces se considera una nota.

Estos bloques básicos de conocimiento son una unidad en sí mismos. Es decir, se entienden sin contexto y son valiosos, pero también se pueden combinar para crear algo más vasto: un informe, un comentario, una propuesta, una historia.

Así, al igual que los bloques de LEGO con los que jugabas en tu infancia, puedes buscar enseguida entre el montón, recuperarlos, moverlos, montarlos y desmontarlos para construir otras cosas sin necesidad de inventar nada desde cero. Para crear una nota tienes que esforzarte una sola vez, pero luego ya está lista para probar diferentes combinaciones… hasta que algo encaje.

Y la tecnología no solo logra que la toma de notas sea más eficiente, sino que también modifica su naturaleza. Ya no tenemos que escribir nuestras ideas en pósits o blocs que son fáciles de perder (e imposibles de buscar en ellos como en un documento digital); ahora escribimos notas en la nube, y esta nos sigue a todas partes. Ya no tenemos que pasar horas y horas catalogando y transcribiendo meticulosamente las ideas en papel; ahora reunimos bloques básicos de conocimiento y dedicamos nuestro tiempo a imaginar en lo que podrían convertirse.

Historia de dos cerebros

Permíteme describirte un día en la vida de alguien que no tiene un segundo cerebro y otro de alguien que sí lo tiene. Comprueba si alguna de estas descripciones te resulta familiar.

Nina se despierta el lunes por la mañana y, antes de abrir los ojos, se encuentra inundada de pensamientos. Cosas por hacer, asuntos sobre los que reflexionar, decisiones que tomar empiezan a precipitarse

desde lo más profundo de su subconsciente, donde la tormenta se ha estado cocinando a fuego lento todo el fin de semana.

Nina sigue dándole vueltas a la cabeza mientras se prepara para ir a trabajar.

Como pájaros nerviosos, los pensamientos revolotean en su cabeza porque no tienen otro lugar donde descansar. Ya cuenta con ese zumbido constante de ansiedad, y mientras tanto se pregunta qué cosas requieren su atención y cuida de que no se le pase nada por alto.

Tras un inicio de mañana ajetreado, Nina se sienta a su mesa para empezar la jornada laboral, abre la bandeja de entrada de su correo electrónico y al instante se ve envuelta en un torrente de mensajes nuevos. Estas demandas, repletas de asuntos urgentes y nombres de remitentes importantes, la llenan de adrenalina (y no de la buena). Sabe que tanto su mañana como los planes que tenía no llegarán a buen puerto. Así, dejando a un lado las tareas en las que quería centrarse hoy, se prepara para una larga sesión consistente en… responder correos electrónicos.

Cuando regresa de almorzar, Nina ha solventado los problemas más urgentes.

Por fin ha llegado el momento de centrarse en las prioridades que se había marcado. Pero aquí es cuando se enfrenta a la cruda realidad: después de pasar la mañana apagando incendios, está demasiado despistada y cansada para concentrarse. Como tantas otras veces, Nina reduce sus expectativas y se conforma con ir bajando poco a poco su pila de tareas pendientes, siempre en constante expansión y llena de prioridades de otras personas.

Después del trabajo, dispone de una última oportunidad para invertir energía en un proyecto que sabe que se le da bien y que la hará avanzar en su carrera

profesional. Antes hace ejercicio, cena y pasa un buen rato con los niños.

Cuando estos se van a la cama, se emociona porque por fin tiene algo de tiempo para sí misma.

Se sienta frente al ordenador y comienzan las preguntas: «¿Por dónde lo dejé la última vez? ¿Dónde puse ese archivo? ¿Dónde están todas mis notas?».

Para cuando está lista para empezar, ya se siente demasiado cansada para avanzar con el proyecto. Y este patrón se repite día tras día. Después de suficientes inicios en falso, empieza a darse por vencida. ¿Por qué intentarlo?

¿Por qué seguir tratando de hacer lo imposible? ¿Por qué resistirse a la tentación de ver otro episodio de una serie de Netflix o navegar por las redes sociales? Sin el tiempo ni la energía para hacer avanzar las cosas, ¿de qué sirve empezar?

Nina es una profesional competente, responsable y trabajadora. Muchas personas se sentirían privilegiadas por estar en su lugar. No hay nada malo en el trabajo que hace ni en la vida que lleva, pero en el fondo le falta algo. No cumple con sus propios estándares en cuanto a lo que sabe que es capaz de hacer. Hay experiencias que quiere vivir por sí misma y con su familia, y que parecen posponerse continuamente, esperando que «algún día» tenga el tiempo y el espacio para que de verdad ocurran.

¿Te suena de algo la experiencia de Nina? Cada detalle de su historia es real, los he extraído de los mensajes que la gente me ha enviado a lo largo de los años.

Esas historias transmiten un sentimiento generalizado de descontento e insatisfacción: los que genera enfrentarse a una avalancha interminable de exigencias de tiempo mientras la curiosidad y la imaginación innatas se desvanecen bajo el peso de la obligación.

Mucha gente comparte la sensación de estar rodeada de conocimiento, pero hambrienta de sabiduría. De que, a pesar de todas las ideas rompedoras a las que tenemos acceso, la calidad de nuestra atención no hace más que empeorar. Que nos paraliza el conflicto entre responsabilidades y pasiones, de modo que nunca podemos concentrarnos del todo y tampoco descansar del todo.

Pero existe un relato alternativo. Los lunes por la mañana pueden ser diferentes.

Este también está basado en las historias de vidas reales que he recibido, esta vez de personas que han creado su segundo cerebro.

Te levantas el lunes con ganas de empezar el día y la semana. Cuando saltas de

la cama, te duchas y te vistes, los pensamientos comienzan a llegar. Tienes tantas preocupaciones y responsabilidades como cualquier otra

persona, pero también cuentas con un arma secreta.

Estando en la ducha, de repente te das cuenta de que hay una mejor manera de avanzar en el proyecto en el que estás trabajando. En cuanto pisas la alfombrilla apuntas la idea en forma de nota digital en tu móvil. Durante el desayuno con tu familia, te das cuenta de que tu mente ya está trabajando en la nueva estrategia, reflexionando sobre sus implicaciones. Esos pensamientos también los anotas en el hueco que tienes entre preparar el desayuno de los niños y dejarlos en la escuela. Mientras conduces al trabajo, empiezas a percatarte de que hay retos que no has considerado, y dictas una nota de audio rápida a tu móvil, que se transcribe de forma automática y se guarda en tus notas.

Una vez en la oficina, te encuentras con el torbellino habitual de un lunes por la mañana: correos electrónicos, mensajes de chat y llamadas telefónicas que llegan al ritmo frenético de costumbre. A medida que compartes esa nueva idea con tus colegas, comienzan a hacerte preguntas, a señalar legítimas inquietudes y a añadir sus aportaciones. En cada uno de estos momentos, sabes que puedes guardar todo eso como notas en tu segundo cerebro. Te niegas a juzgar y buscas recopilar la más amplia gama posible de comentarios antes de decidirte por un rumbo.

Ya es la hora de comer. Durante esa pausa empiezas a filosofar: «¿Cuál es el objetivo final del proyecto? ¿Lo estamos perdiendo de vista? ¿Cómo encaja en la visión a largo plazo del producto que queremos sacar? ¿Cuál es el impacto de la nueva estrategia para accionistas, clientes, proveedores y para el medio ambiente?». Solo dispones de treinta minutos para almorzar, no te da tiempo a reflexionar sobre estas preguntas, pero las anotas como recordatorio para pensar en ellas más adelante.

Usas tu móvil, como el resto de la gente, pero no lo usas «como» lo usa todo el mundo: estás creando valor en lugar de matar el tiempo.

Porque, cuando llegue la reunión de la tarde para revisar la estrategia que has ideado, ya tendrás una formidable colección de notas preparadas: ideas, estrategias, objetivos, retos, preguntas, inquietudes, contribuciones y recordatorios que has recopilado en tan solo unas horas, un lunes por la mañana.

Dedicas diez minutos a organizar las notas antes de la reunión. Alrededor de un tercio de ellas no son prioritarias y las apartas. Otro tercio son críticas y las conviertes en el orden del día de la reunión. El

tercio restante está en algún punto intermedio, así que las pones en una lista separada para consultarlas si es necesario.

Cuando empieza la reunión, el equipo se sienta a discutir el proyecto. Tú ya te has preparado; has considerado los problemas más importantes desde varios ángulos, has trazado una serie de posibles soluciones y has empezado a pensar en sus implicaciones generales. Incluso has recibido comentarios de algunos colegas y los has incorporado a tus recomendaciones. Defiendes tu punto de vista y, al mismo tiempo, mantienes la mente abierta a las perspectivas de tu equipo. Tu objetivo es estar presente y guiar la conversación hacia el mejor resultado posible, teniendo en cuenta la forma de ver las cosas de cada participante. Todas las reflexiones importantes, las nuevas ideas y las posibilidades inesperadas que se les ocurran a tus colegas también quedan grabadas en tu segundo cerebro.

A medida que afianzas esta manera de trabajar con la información durante días, semanas y meses, el funcionamiento de tu mente comienza a cambiar. Empiezas a ver patrones recurrentes en tu modo de pensar: por qué haces las cosas, qué quieres de verdad y qué es importante para ti. Tu segundo cerebro se transforma en un espejo que te enseña a conocerte y refleja las ideas que vale la pena conservar y sobre las que actuar. Tu mente se entrelaza con este sistema, apoyándose en él para recordar más de lo que sería capaz por su cuenta.

Pero es que todo esto no está solo en tu cabeza, literalmente: la gente ya nota algo diferente en ti. Empiezan a darse cuenta de que puedes recurrir a una fuente de conocimiento enorme en cualquier momento. Hacen comentarios sobre tu increíble memoria, pero lo que no saben es que ni siquiera tratas de recordar nada. Admiran tu dedicación a desarrollar tus ideas cuando, en realidad, solo estás plantando semillas de inspiración y cosechándolas a medida que dan frutos.

Conforme vas viendo todo el conocimiento que has adquirido de forma tangible, te percatas de que ya tienes todo lo necesario para avanzar hacia el futuro que deseas. No hay necesidad de esperar hasta que todo esté preparado y cuadrado al milímetro; no es imprescindible consumir más información ni investigar más.

Solo que actúes sobre lo que ya sabes y tienes frente a ti.

Tu cerebro ya no es el cuello de botella de tu potencial, lo que significa que tienes todo el ancho de banda que necesitas para hacer cualquier esfuerzo y tener éxito. Esta confianza en la calidad de tu

pensamiento te da la libertad de formular preguntas más profundas y el coraje para perseguir desafíos mayores. Y

no puedes fallar, porque el fracaso es solo más información que debes capturar y utilizar como combustible para el resto de tu viaje.

Esto es lo que se siente al construir (y sacar partido al poder de) un segundo cerebro.

Aprovechar la tecnología como herramientas de pensamiento A lo largo del siglo xx, una serie de académicos e innovadores[12] ofrecieron su visión de cómo la tecnología podría cambiar a la humanidad a mejor. Soñaban con crear una «mente extendida» que amplificara el intelecto humano y nos ayudara a resolver los mayores problemas a los que se enfrenta la sociedad.[13] La posibilidad de semejante maravilla tecnológica brillaba como un faro para el futuro, ya que prometía liberar el conocimiento de los libros viejos y polvorientos, y hacerlo accesible y útil de manera universal.[14]

Sus esfuerzos no fueron en vano. Esas ideas inspiraron gran parte de la tecnología que utilizamos a diario, pero, paradójicamente, pese a todos los inventos tecnológicos de la era de la información, estamos en cierto modo más lejos que nunca de aquella visión original. Todos los días pasamos horas interactuando con publicaciones en redes sociales que se nos habrán olvidado en cuestión de minutos; guardamos artículos para leerlos más tarde, pero rara vez hallamos el tiempo para revisarlos; creamos documentos que se usan una vez y luego quedan abandonados en el abismo del correo electrónico o el sistema de archivos. Con demasiada frecuencia, pues, gran parte de nuestra producción intelectual, desde las tormentas de ideas hasta las fotos, la planificación o la investigación, queda atrapada en discos duros o se pierde en algún lugar de la nube.

Creo que hemos llegado a un punto de inflexión en el que la tecnología se ha vuelto lo bastante avanzada y fácil de usar como para integrarla con nuestro cerebro biológico. Los ordenadores se han vuelto más pequeños, potentes e intuitivos, hasta el punto de que son, sin lugar a dudas, un componente esencial de nuestra forma de pensar.

Ha llegado el momento de hacer realidad la visión de los pioneros de la tecnología: todo el mundo debería tener una mente abierta no solo para recordar más y ser más productivos, sino también para llevar una vida más plena.

Capítulo 3

Cómo funciona un segundo cerebro

Nuestra verdadera libertad reside en el poder de recordar.

Soy libre porque recuerdo.

Abhinava Gupta, filósofo y místico cachemir del siglo XX

Piensa en tu segundo cerebro como en el mejor asistente personal del mundo.

Puedes confiar en él, está siempre pendiente y preparado para capturar cualquier pedazo de información que sea de valor para ti, sigue directrices, hace sugerencias útiles y te recuerda lo que es importante.

¿Cómo sería la descripción del puesto de un asistente personal así? ¿Para qué

«trabajos» lo contratarías? Igual que le exigirías a tu asistente cierto nivel de calidad (rendimiento), así debes aplicarlo a tu segundo cerebro. Necesitas saber lo que tendría que hacer por ti para ver si merece la pena mantenerlo o no.

En este capítulo veremos de qué modo las cuatro competencias de un segundo cerebro trabajarán activamente para ti, tanto de forma inmediata como a largo plazo; la herramienta básica que necesitarás para empezar; cómo tu segundo cerebro evolucionará para servirte en lo que consideres más importante; y, al final, una introducción a los cuatro pasos del método CODE, que es el núcleo de lo que quiero transmitirte.

Los superpoderes de un segundo cerebro Hay cuatro competencias esenciales que un segundo cerebro puede hacer por una persona:

Definir sus ideas.

Revelar nuevas asociaciones entre ideas.

Incubar sus ideas a lo largo del tiempo.

Pulir sus puntos de vista.

Vamos a examinar cada una de ellas.

Superpoder n.º 1 del segundo cerebro: definir ideas Antes de hacer cualquier cosa con nuestras ideas, tenemos que «descargarlas» de la mente y concretarlas. Solo cuando limpiamos nuestro cerebro de ideas complejas podemos pensar con claridad y empezar a trabajar en esas ideas de forma efectiva.

En 1953, el biólogo estadounidense James Watson y el físico inglés Francis Crick hicieron un importante descubrimiento: la estructura del ADN era una doble hélice. Su hallazgo se basaba en el trabajo de otros pioneros, incluidos los avances en la cristalografía de rayos X por parte de Rosalind Franklin y Maurice Wilkins, y marcó el comienzo de una época dorada en la biología molecular y la genética.

Es bien sabido el gran logro de Watson y Crick, pero hay una parte de su historia no tan conocida. Una clave del proceso de estos investigadores fue construir modelos físicos, método que habían tomado prestado del bioquímico estadounidense Linus Pauling. En concreto, imitaron las formas de las moléculas que sabían que formaban parte de la composición del ADN a partir de cajas de cartón y, como en un puzle, experimentaron con diferentes maneras de encajarlas; reordenaban las piezas de las maquetas intentando encontrar una forma en la que se ajustara todo su conocimiento sobre la organización de las moléculas. La estructura de doble hélice pareció superar todas las limitaciones: permitía a las parejas de base complementaria encajar a la perfección mientras respetaba las ratios entre elementos que habían medido previamente.[1]

Este es un acontecimiento extraordinario sobre uno de los descubrimientos científicos más famosos del último siglo. En un momento decisivo, incluso científicos expertos y muy familiarizados con el pensamiento abstracto y matemático volvieron al medio más básico y antiguo que tenían a mano: aquello que podían tocar.

Las notas digitales no son físicas, pero sí visuales. Convierten conceptos vagos en entidades tangibles que pueden ser observadas, reorganizadas, modificadas y combinadas. Existen solo de forma virtual, pero aun así podemos verlas con los ojos y moverlas con los dedos. Tal y como los investigadores Deborah Chambers

y Daniel Reisberg hallaron en su investigación sobre los límites de la visualización mental, «las habilidades que hemos desarrollado para lidiar con el mundo exterior van más allá de las que tenemos para hacer lo mismo con el mundo interior».[2]

Superpoder n.º 2 del segundo cerebro: revelar nuevas

asociaciones entre ideas

En su forma más práctica, la creatividad consiste en conectar unas ideas con otras, sobre todo las que no parecen relacionadas.

La neurocientífica Nancy C. Andreasen llegó a la conclusión, durante su extensa investigación sobre las personas altamente creativas (como científicos, matemáticas, artistas y escritores), de que «son mejores en reconocer relaciones, hacer asociaciones y conexiones».[1]

Así, al guardar diferentes tipos de materiales en un mismo lugar, facilitamos esta conectividad e incrementamos las probabilidades de percatarnos de una asociación inusual.

Una serie de citas de un libro de filosofía de la Antigüedad colocadas junto a un tuit interesante; capturas de pantalla de un vídeo de YouTube al lado de escenas de películas clásicas; una nota de audio y unos planes de proyecto, el enlace a un sitio web útil y un PDF con los últimos hallazgos de una investigación. Todos estos formatos pueden combinarse de una forma que sería imposible en el mundo físico.

Si alguna vez has jugado al Scrabble, el juego de mesa de formar palabras, sabes que la mejor manera de que se te ocurran estas es mezclar las letras probando diferentes combinaciones hasta que una te salte a la vista. En nuestro segundo cerebro podemos hacer lo mismo: mezclar las ideas hasta que aparezca algo inesperado. Cuanto más diversos e inusuales sean los materiales que añadas, más originales serán las conexiones que emerjan de ellos.

Superpoder n.º 3 del segundo cerebro: incubar las ideas a lo largo del tiempo

A menudo, cuando empezamos una tarea —ya sea planear un evento, diseñar un producto o liderar una iniciativa— recurrimos solo a las ideas accesibles en ese momento. A esto lo llamo «peso pesado», ya que demanda al cerebro resultados instantáneos sin el beneficio de un sistema de apoyo.

Incluso al hacer una tormenta de ideas contamos solo con las ideas que se nos ocurren en el momento. ¿Qué probabilidad hay de que la idea más creativa e innovadora nos venga a la cabeza a la primera? ¿Y de que la mejor manera de llevarla a cabo sea también una de las primeras en surgir?

A esta tendencia se la suele llamar sesgo de actualidad.[4] Tendemos a favorecer las ideas, soluciones e influencias más recientes, sin

importar si son o no las mejores. Ahora imagina que fueses capaz de deshacerte de los límites del momento presente y recurrir a semanas, meses o incluso años de imaginación acumulada.

A este método lo llamo «a fuego lento», ya que permite que los trocitos de pensamiento se cuezan como en un delicioso estofado en los fogones. Se trata de un modo de ver la creatividad que confía en la acumulación gradual de ideas en lugar de en tormentas de impulsos mágicos. Tener un segundo cerebro donde guardar montones de ideas para siempre transforma el paso del tiempo en tu amigo, en vez de en tu enemigo.

Superpoder n.º 4: pulir los puntos de vista Hasta ahora hemos hablado sobre todo de recopilar ideas ajenas, pero el objetivo principal de un segundo cerebro es permitir que tu propio pensamiento brille.

En un estudio reciente de la Universidad de Princeton se descubrió que hay ciertos tipos de trabajo menos susceptibles de ser automatizados (hechos por máquinas) durante los próximos años. Lo que resulta sorprendente es que los puestos que requieren conocimientos avanzados o años de preparación no eran los que salían mejor parados en este análisis, sino los que exigían la habilidad de transmitir «no solo la información, sino una interpretación particular de la información».[5]

En otras palabras, los trabajos que es probable que no desaparezcan serán aquellos que estén relacionados con promover o defender una perspectiva en concreto. Pensemos en una persona que organiza una colecta para recaudar fondos y difunde el impacto que ha tenido su organización, en un investigador que utiliza ciertos datos como base para su interpretación de un experimento o en una gestora de proyectos que explica precedentes clave para tomar decisiones.

La vida laboral y los negocios dependen más que nunca de nuestra habilidad para promover un punto de vista específico y persuadir a otras personas de adoptarlo también.

Y abogar por un punto de vista en particular no es solo cuestión de carisma o de poseer un encanto irresistible. También hace falta una base de apoyo.

El periodista, autor y cineasta estadounidense Sebastian Junger escribió una vez sobre el fenómeno del «bloqueo del escritor»: «No es que esté bloqueado. Es que no he investigado lo suficiente para

escribir con autoridad y conocimiento sobre ese tema. Lo cual nunca significa que no pueda encontrar las palabras adecuadas, sino que no tengo la munición necesaria».[7]

Cuando sientes que te atascas en tus actividades creativas, no quiere decir que haya algo en ti que no funcione. No has perdido «tu toque» ni te has quedado sin ideas. Solo significa que aún no tienes suficientes fuentes para trabajar. Si crees que el pozo de la inspiración se ha secado es porque necesitas uno más profundo,

lleno de ejemplos, ilustraciones, historias, estadísticas, diagramas, analogías, metáforas, fotos, mapas mentales, conversaciones anotadas, citas… Cualquier cosa que te ayude a defender tu punto de vista o a luchar por una causa en la que crees.

Elegir una app de notas: el centro neurálgico de tu segundo cerebro La misma tecnología que ha provocado un aumento sin precedentes en el volumen de información que nos llega a diario también nos ha provisto con las herramientas para manejarla.

Si bien tu segundo cerebro estará compuesto por todos los recursos que utilizas para interactuar con la información —como una lista de tareas, un calendario, el correo electrónico y distintas aplicaciones de lectura, por ejemplo—, hay una categoría de software que recomiendo como pilar central: una aplicación de notas digitales.[8] Existen muchas opciones disponibles, desde la gratuita que viene en cualquier móvil a los programas de terceros que puedes descargar según las funciones exactas que necesites.

Las aplicaciones digitales de notas, desde Microsoft OneNote, Google Keep y Apple Notes hasta Notion y Evernote, poseen cuatro poderosas características que las vuelven ideales para crear en ellas un segundo cerebro. Son las siguientes:

Multimedia. Tal y como en una libreta de papel habría dibujos, bocetos, citas e ideas, incluso fotos pegadas o pósits, una app de notas puede albergar una amplia variedad de tipos de contenido en un solo lugar. Así nunca tendrás que estar pensando en dónde guardaste algo.

Informales. Las notas son de por sí un poco desastrosas, así que no hace falta que escribas con una ortografía perfecta ni con una letra bonita. Será más fácil anotar cualquier cosa en cuanto se te ocurra, algo esencial para que las ideas emergentes vean la luz.

Sin fin. Tomar notas es un proceso continuo que nunca termina del todo, y no siempre sabes dónde te puede llevar. A diferencia

de otros tipos de software más especializados, diseñados para producir una clase de resultado específico (como diapositivas, hojas de cálculo, gráficos o vídeos), las notas son ideales para explorar sin límites antes de tener un objetivo en mente.

Orientadas a la acción. A diferencia de una biblioteca o una base de datos de investigación, las notas personales no necesitan ser comprensibles o precisas. Están diseñadas para ayudarte a capturar pensamientos espontáneos en un santiamén y que así puedas seguir concentrándote en las tareas que tienes entre manos.

Todas estas cualidades las comparten las notas en papel, pero cuando las pasamos al plano digital podemos superponer estos beneficios atemporales con las increíbles capacidades de la tecnología: buscar, compartir, crear copias de seguridad, editar, enlazar, sincronizar entre dispositivos y mucho más. Las notas digitales combinan la destreza casual de un cuaderno de bocetos con el poder científico del software actual.

Elegir qué apps y herramientas vas a utilizar es una decisión personal y depende de qué dispositivo móvil tengas, de lo que necesites para tu trabajo o negocio e incluso de tu propia personalidad y gustos. El panorama del software es dinámico y está en constante cambio. Cada poco tiempo aparecen nuevas aplicaciones y las que ya existen se actualizan con funciones nuevas. Puedes encontrar una guía gratuita y continuamente actualizada sobre qué aplicación de notas elegir y otras herramientas para tu segundo cerebro en buildingasecondbrain.com/resources (en inglés).

Si bien es cierto que siempre usarás diferentes programas para gestionar la información y trabajar —desde procesadores de texto a plataformas de mensajería y herramientas de gestión de proyectos que se empleen en tu organización—, tu app de notas está diseñada solo para facilitar la gestión del conocimiento personal.

Un buen punto de partida es comprobar qué aplicaciones tienes y quizá ya estés

usando. Siempre puedes comenzar con una opción básica y pasar a otra mejor más adelante, conforme cuentes con algunas más sofisticadas.

Lo más importante es que no caigas en la trampa del perfeccionismo; esto es, insistir en que antes de tomar una sola nota has de tener la

app «perfecta», con unas funciones específicas. Esto no consiste en tener las herramientas ideales, sino las más seguras, para depender de ellas sabiendo que siempre podrás cambiarlas más adelante.

Recordar, conectar, crear: las tres etapas de la gestión del conocimiento personal

Conforme la gente se dispone a crear su segundo cerebro, hay tres etapas que a menudo observo e incluso animo a seguir: recordar, conectar y crear.

Desbloquear el valor de usar herramientas digitales para incrementar y ampliar aquello de lo que la mente es capaz lleva su tiempo, pero también hay beneficios perceptibles en cada paso del camino.

La primera manera en la que la gente tiende a usar su segundo cerebro es como ayuda para la memoria. Utilizan las notas digitales para guardar datos e ideas de las que les costaría acordarse de otra forma: conclusiones de una reunión, citas de entrevistas o detalles de un proyecto, por ejemplo.

Camille es la cofundadora y jefa de diseño de una start-up en Quebec, Canadá.

Ella utiliza su segundo cerebro para guardar fragmentos de los muchos informes y estudios que lee como parte de su trabajo diseñando estaciones de carga de vehículos eléctricos para zonas residenciales. La mayoría de estos informes están publicados en PDF, un formato conocido por su inflexibilidad y difícil uso, pero al importar los datos más relevantes para su trabajo en sus propias notas puede añadir tantas anotaciones y comentarios como quiera.

La segunda manera en la que la gente utiliza su segundo cerebro es para conectar ideas. Entonces pasa de ser principalmente una herramienta de memoria a convertirse en una de pensamiento. El oportuno consejo de un mentor cuando alguien se encuentra con una situación similar en un equipo diferente; la reveladora metáfora de un libro que acaba en una presentación para el trabajo…

Las ideas capturadas empiezan a atraerse entre sí y se da una especie de polinización cruzada.

Fernando es oncólogo en un prestigioso hospital, y utiliza su segundo cerebro para organizar las notas de sus pacientes. Resume los puntos clave del historial de cada individuo poniendo un foco especial en anotar cuánto hace que enfermó, qué tratamientos ha recibido y las

características clave de cada tumor. Él usa su segundo cerebro para conectar lo que sabe a partir de su experiencia e investigación con las necesidades de sus pacientes, y así ser capaz de tratarlos de

forma más efectiva.

Por último, la tercera manera en la que la gente utiliza el segundo cerebro es para crear cosas nuevas. Se dan cuenta de que saben mucho sobre un tema y deciden transformarlo en algo concreto y que pueda compartirse. Ver que ya existe tanto material sobre su ámbito de interés esperando a ser leído les otorga la valentía de volcar sus propias ideas hacia fuera y buscar un impacto positivo en otras personas.

Terrell es un joven padre de tres niños, con un exigente trabajo en una gran compañía tecnológica de Texas. Tras hacer mi curso, utilizó su segundo cerebro para abrir un canal de YouTube donde comparte historias y consejos sobre crianza. Por ejemplo, ha grabado vídeos sobre cómo viajar al extranjero con niños o cómo pedir una baja de paternidad, y ha compartido cortos de las excursiones de fin de semana que hace con su familia.

Llevar un registro de las ideas para vídeos y los detalles de su producción «fuera de la mente» ha permitido a Terrell compaginar este proyecto con un trabajo a tiempo completo y tener suficiente tiempo para sus hijos. Él emplea su segundo cerebro para expresarse y crear el contenido que quiere ver en el mundo.

Cada uno de estos individuos ha hecho uso de la tecnología para recordar, conectar y crear de una manera más efectiva que si lo hubieran hecho sin ayuda.[1] Utilizan su segundo cerebro como un complemento para su vida actual.

A medida que pasen a otra etapa, serán capaces de adaptar la forma de uso de sus notas para que les sigan resultando relevantes y útiles.

Introducción al método CODE: cuatro pasos para recordar lo importante Con el fin de guiarte en el proceso de crear tu segundo cerebro he desarrollado un método intuitivo y simple de cuatro pasos, llamado «CODE»: Capturar, Organizar, Destilar y Expresar.



Estos son los pasos no solo para construir tu segundo cerebro, en primer lugar, sino también para trabajar de forma coordinada con él. Cada paso representa un principio inmutable que se encuentra a lo largo de la historia de la humanidad, desde las primeras pinturas rupestres, pasando por los talleres de artesanía del Renacimiento y hasta los ámbitos más vanguardistas. Son flexibles y compatibles con cualquier profesión, rol o trabajo, y para cualquier método de toma de notas y plataforma que prefieras. Apuesto incluso a que los estás siguiendo ya de alguna forma, seas consciente o no.

CODE es un mapa para navegar los interminables flujos de información a los que nos enfrentamos cada día. Es una visión renovada para crear un cuaderno de notas y referencias que se adapte a las necesidades de la era de la información.

Igual que tenemos un código genético que determina nuestra altura y color de ojos, también poseemos un código creativo, instalado en la imaginación, que modela la manera en la que pensamos e interactuamos con el mundo. El código de software de las apps que usamos para manejar la información es un espejo del nuestro. Además, ha sido un código secreto durante la mayor parte de la historia… y por fin es el momento de revelar cómo funciona.[11]

Vamos ahora a introducir cada uno de los cuatro pasos del método CODE

(Capturar, Organizar, Destilar y Expresar) y luego profundizaremos en los detalles, a lo largo de los siguientes capítulos.

Capturar: guarda aquello con lo que conectas Cada vez que miramos el móvil o el ordenador, nos sumergimos en el flujo del jugoso contenido que muestran. Gran parte de esta información es útil e interesante: guías de productividad, pódcast de expertos que

comparten importantes enseñanzas o fotos inspiradoras de destinos a los que quizá queremos viajar.

Pero he aquí el problema: no podemos consumir cada gota de este río de información. Si lo intentamos, enseguida nos agotamos y agobiamos. Es necesario adoptar la perspectiva de un curador de museo: alejarnos de ese furioso caudal y tomar decisiones conscientes sobre la información con la que queremos llenar la mente.

Tal y como haría un entomólogo que caza solo las mariposas más raras para llevárselas al laboratorio, nuestro objetivo debería ser «capturar» solo las ideas y los datos que consideramos que merecen la pena. El contenido tiende a amontonarse a nuestro alrededor incluso sin que intervengamos. Es probable que tengas abarrotada tu bandeja de entrada de correo electrónico, un montón de globos con numeritos en tus redes sociales y demás notificaciones que van acumulándose en tu móvil mientras lees esto.

La información ya está ahí, pero tendemos a capturarla de cualquier manera (y eso en el mejor de los casos). Quizá te envías un correo con una nota rápida, haces una tormenta de ideas en un documento o subrayas citas en el libro que estás leyendo, pero lo más probable es que esa información esté desperdigada y sin ninguna conexión entre sí. Las reflexiones a las que una vez llegaste a través de enormes esfuerzos mentales continúan ocultas en carpetas olvidadas o a la deriva en la nube.

La solución es guardar solo aquello con lo que conectas, en un lugar seguro que tú controles, y apartar el resto.

Cuando algo te cala hondo, seguro que te remueve la intuición. A menudo, las ideas con las que conectas son las más inusuales, contraintuitivas, interesantes o potencialmente útiles. No lo tomes como una decisión analítica y no te

preocupes de averiguar por qué te llega, tan solo busca en tu interior una sensación de placer, curiosidad, asombro o emoción, y deja que esa sea tu señal cuando llegue el momento de capturar un pasaje, una imagen, una cita o un dato.

Al entrenarnos para percibir cuándo conectamos con algo podemos mejorar no solo nuestra habilidad para tomar mejores notas, sino también nuestra autocomprensión y lo que nos hace reaccionar. Es una manera de «subir el volumen» de la intuición para ser capaces de captar la sabiduría que nos ofrece.

Adoptar el hábito de capturar el conocimiento tiene unos beneficios inmediatos para la salud y la paz mentales. Porque dejamos atrás el miedo a que nos falle la memoria en un momento crucial y, en vez de saltar a cada nueva notificación o titular, podemos elegir consumir solo la información que añade valor y desechar de forma consciente lo demás.

Organizar: estructura para cuando lo necesites Una vez has empezado a capturar notas para las ideas con las que conectas, acabarás sintiendo la necesidad de organizarlas.

Es tentador intentar crear, antes de empezar siquiera, una jerarquía perfecta de carpetas para contener cada posible nota que quieras capturar. Sin embargo, incluso si esto fuera posible perderías mucho tiempo y conllevaría un ingente esfuerzo, lo cual te alejaría de tus intereses.

La mayoría de la gente tiende a organizar la información según el tema, como en el sistema de clasificación decimal Dewey que habrás visto en cualquier biblioteca. Por ejemplo, puedes localizar un libro bajo una amplia categoría temática como «Arquitectura», «Negocios», «Historia» o «Geología».

En el caso de las notas digitales, podemos usar una organización más sencilla.

Puesto que nuestras prioridades y objetivos pueden cambiar de un momento a otro (y es probable que lo hagan), queremos evitar métodos de organización demasiado rígidos y prescriptivos. Por tanto, la mejor manera de organizar las notas es organizarse para ejecutar, es decir, de acuerdo con los proyectos en los que se esté trabajando ahora mismo. Piensa en la nueva información en términos de utilidad y pregúntate: «¿Cómo me va a ayudar esto a avanzar en alguno de mis proyectos actuales?».

Lo sorprendente es que, cuando te centras en actuar, la gran mayoría de la información que existe ahí fuera se simplifica y se filtra. No hay demasiadas cosas que sean factibles y relevantes a la vez en un momento dado, lo que significa que puedes ignorar todo lo demás.

Organizarse para ejecutar te da un sentido de la claridad inmenso, porque sabes que todo lo que guardas tiene un verdadero propósito. Sabes que se alinea con tus objetivos y prioridades. Así, en vez de que la organización sea un obstáculo para tu productividad, se convierte en algo que contribuye a ella.

Destilar: encuentra la esencia

Una vez que empiezas a capturar ideas en un lugar centralizado y a organizarlas para llevarlas a cabo, comenzarás a detectar patrones y conexiones entre ellas, de manera inevitable.

De este modo, un artículo sobre jardinería te dará una idea para aumentar tu cartera de clientes; la historia de alguien a quien has prestado tus servicios hará que se te ocurra crear una página web con los testimonios de tus clientes; una tarjeta de visita te recordará a la fascinante conversación que tuviste con alguien a quien puedes llamar para tomar un café.

La mente humana es como una «sartén» de asociaciones al rojo vivo: echa unos cuantos granos de maíz y explotarán en palomitas de nuevas ideas. Cada nota es la semilla de una idea que te recuerda lo que ya sabes y piensas sobre un tema.

Existe, además, una potente manera de facilitar y acelerar este proceso de asociación rápida: destila tus notas hasta su esencia.

Cada idea posee una «esencia»: el corazón y el alma de lo que está tratando de comunicar. Quizá cueste cientos de páginas y miles de palabras explicar un conocimiento complejo, pero siempre hay una manera de expresar el mensaje central en una frase o dos.

Einstein resumió su revolucionaria y nueva teoría de la física con la ecuación $E=mc$. Si él pudo destilar su pensamiento en una ecuación tan elegante, seguro que tú también eres capaz de resumir los puntos principales de cualquier artículo, libro, vídeo o presentación para que el central sea fácil de identificar.

Pero ¿por qué es tan importante encontrar el punto clave de una nota? Porque en la vorágine de un día de trabajo no tendrás tiempo de revisar diez páginas de notas de un libro que leíste el año pasado; te hará falta hallar con rapidez los puntos importantes.

Es más, si los subrayaste durante la primera lectura, podrás recordar el contenido del libro sin perder horas releyéndolo.

De modo que, cada vez que tomes una nota, pregúntate: «¿Cómo puedo hacer que esto sea lo más útil posible para mi yo del futuro?». Esa pregunta te llevará a anotar las palabras y frases que explican por qué guardaste una nota, lo que pensabas y lo que llamó tu atención.

Ahora bien, las notas serán inútiles si no las consigues descifrar más

adelante, o si son tan largas que ni lo intentas. Piensa en ti no como alguien que solo toma notas, sino como alguien que las da: le estás dando a tu yo futuro el regalo de un conocimiento fácil de localizar y entender.

Expresar: muestra el resultado

Todos los pasos previos —capturar, organizar y destilar— están dirigidos a un propósito mayor: compartir tus ideas, tu historia y tu conocimiento con otras personas.

¿De qué sirve el conocimiento si no ayuda a nadie ni produce nada?[12] Tanto si tu objetivo es perder peso como si pretendes conseguir un ascenso en el trabajo, levantar un negocio o fortalecer tu comunidad local, la gestión del conocimiento personal existe para contar con un sistema de apoyo que te permita actuar.

Cualquier otra cosa es una distracción.

Una dificultad común para las personas curiosas y a las que nos encanta aprender es que podemos caer en el hábito de forzarnos a consumir más y más información continuamente, pero nunca dar el siguiente paso y aplicarla.

Investigamos un montón, pero jamás presentamos nuestra propia propuesta; recopilamos casos prácticos del ámbito empresarial, pero nunca nos lanzamos a por un cliente potencial; analizamos cada consejo sobre parejas que encontramos, pero nunca le pedimos una cita a nadie.

Es tan fácil retrasar y posponer sin fin las experiencias que enriquecerían nuestra vida… Pensamos que no contamos con la preparación suficiente. Tenemos miedo de no habernos preparado. No podemos soportar la idea de que exista un detallito de información que hemos pasado por alto y que, si lo tuviéramos, marcaría la diferencia.

Bien, estoy aquí para decirte que esa no es manera de llevar tu vida. Porque la información se convierte en conocimiento —personal, encarnado, verificado—

solo cuando se usa. Ganas confianza respecto a lo que sabes solo cuando compruebas que funciona. Hasta que no lo pruebas, solo es una teoría.

Por eso, mi recomendación es que gran parte del tiempo y esfuerzo

que pases consumiendo lo emplees en crear.[13] De forma natural, todo el mundo tiene deseos de crear, de dar vida a algo bueno, verdadero o bello.[14] Es parte de nuestra naturaleza. Crear no es solo una de las cosas más satisfactorias que podemos hacer, sino que además puede tener un impacto positivo en los demás,

inspirándoles, entreteniéndoles o educándoles.

Pero ¿qué deberías crear?

Bien, eso depende de tus destrezas, intereses y personalidad. Si eres una persona muy analítica, podrías evaluar las numerosas opciones de materiales de acampada existentes y hacer una lista de productos recomendados para compartirla con tus amigos. Si te gusta enseñar, podrías grabar la receta de tu postre favorito y publicarla en una red social o un blog. Si te preocupa una causa local como, qué sé yo, los parques públicos, podrías trazar un plan para presionar al Ayuntamiento y que dedique más presupuesto a cuidarlos.

Todas estas actividades —evaluar, compartir, enseñar, grabar, publicar y presionar[15]— son sinónimos del acto de expresarse; todas recurren a fuentes externas e implican un proceso práctico de sofisticación con el tiempo, y todas acaban ejerciendo un impacto en alguien o algo que te importa.

La información está en permanente flujo y evolución. Así que, puesto que nada acaba del todo, no hay necesidad de esperar para empezar. Puedes publicar una web ahora e ir añadiendo subpáginas poco a poco. Cuanto antes comiences, antes te encaminarás hacia la mejora.

Hasta el momento he introducido muchos conceptos y términos nuevos, y sé que a estas alturas todo esto puede resultarte un poco abrumador, incluso que sientas que tienes que aprender y hacer un montón de cosas nuevas para ser capaz de crear un segundo cerebro.

Pero quizá te sorprenda esto: ya estás haciendo la mitad del trabajo.

Ya estás aprendiendo cosas nuevas; no podrías parar, aunque quisieras. Ya estás consumiendo ideas importantes; y si no, échales un ojo a las decenas de pestañas que seguramente tienes abiertas en el navegador. Ya te esfuerzas mucho en llevar la cuenta de toda la información que necesitas para tus estudios, tu trabajo o tu negocio. Lo que te hace falta es una forma algo más deliberada y precisa de gestionar esa información, además de unos cuantos hábitos prácticos para asegurarte de conseguirlo.

En la segunda parte de este libro te enseñaré a usar el sistema CODE para expandir de manera radical tu memoria, inteligencia y creatividad. En cada paso ofreceré una serie de técnicas que puedes implementar hoy mismo y que

empezarán a generar beneficios a partir de mañana; técnicas que no requieren tecnología avanzada, solo los dispositivos y apps del día a día que ya tienes en el bolsillo y encima de tu mesa.

Segunda

PARTE

El método

Los cuatro pasos del método CODE

Capítulo 4

Capturar: guarda aquello con lo que conectas

Cualquier dato que no hayas guardado se perderá.

Mensaje de aviso al cerrar un juego de Nintendo sin guardar La información es abono para el cerebro. Con nuevas ideas plantamos semillas, de las cuales podremos cosechar frutos más tarde.

No hay duda de que necesitamos comida y agua para sobrevivir. Lo que quizá no esté tan claro es que también necesitamos información para vivir: para entender nuestro entorno y adaptarnos a él; para mantener relaciones y cooperar con los demás; y para tomar decisiones sensatas que favorezcan nuestros intereses.

Por tanto, la información no es un lujo, es la base de nuestra supervivencia.

Al igual que ocurre con los alimentos que ingerimos, es nuestra responsabilidad y nuestro derecho elegir nuestra dieta informativa. Depende de cada cual decidir qué información le hace bien, de qué quiere más y de qué menos y, en última instancia, qué hace con ella. Somos lo que consumimos, y esto se aplica tanto a la información

como a la nutrición.

Un segundo cerebro permite filtrar el flujo de información y seleccionar solo las mejores ideas en un entorno privado y de confianza. Es como si plantaras tu propio jardín de conocimiento, donde eres libre de cultivar tus ideas y desarrollar tu pensamiento lejos del ruido ensordecedor de las opiniones ajenas.

La frondosidad de ese jardín dependerá de sus semillas, así que hay que empezar sembrando solo las ideas más interesantes y útiles que encuentres.

Es posible que ya consumas contenidos de muchas fuentes distintas, pero quizá

nunca te hayas parado a pensar en qué hacer con ello. Tal vez ya hayas organizado la información que consumes y caído en un hábito de «acumulación digital» que no termina de resultarte enriquecedor. También puede ser que todo esto sea una novedad para ti y que estés empezando de cero.

Sea cual sea tu situación, vayamos al principio: cómo utilizar el primer paso de CODE para comenzar a construir tu colección privada de conocimiento.

Crear una colección privada de conocimiento Taylor Swift es un icono de la música pop y country actual, y una de las artistas con más discos vendidos de la historia —más de doscientos millones de copias en todo el mundo—, trabajos que han cosechado una larga lista de premios, entre ellos once Grammy. No solo aparece en las listas de los mejores cantautores de todos los tiempos, sino que su influencia ha trascendido la música y la ha situado en clasificaciones como las de Time 100 y Forbes Celebrity 100.[1]

A lo largo de su carrera, Swift ha publicado cinco documentales en los que revela su proceso creativo. En todos se la ve siempre mirando el móvil. Como ella misma dice: «Paso tanto tiempo ensimismada con el móvil porque es donde guardo y edito mis notas».[2] Es en estas notas donde apunta (y relee, edita y experimenta) fragmentos de letras o melodías que se le pasan por la cabeza. La acompañan a todas partes, así que puede acceder a ellas desde cualquier lugar y compartirlas en cuestión de segundos con una amplia red de productores, y todo con el mismo dispositivo. Cualquier comentario que le llegue puede ir directamente a sus notas.

En una entrevista le preguntaron cómo escribió la canción Blank

Space,[3] que fue un gran éxito, y Swift contestó: «Un día me vino este pensamiento a la cabeza:

“Vaya, en las relaciones sentimentales solo tenemos dos opciones en realidad: it’s going to be forever or it’s going to go down in flames” [letra del estribillo de Blank Space que viene a decir: «o duramos para siempre o terminamos quemándonos»], así que lo apunté en mis notas […]. Si se me ocurre una frase que me parece ingeniosa, como “Darling I’m a nightmare dressed like a daydream” (cariño, soy una pesadilla vestida de ensueño), me la guardo y la pongo donde encaje bien, y voy construyendo el puente de la canción con más frases que he ido guardando desde hace dos años […]. Blank Space fue la culminación de mis mejores frases, puestas una detrás de otra».

Para Swift, escribir canciones no es una actividad aislada que solo pueda llevar a cabo en determinados momentos y lugares; es una consecuencia de la forma en que funciona su mente, en la que surgen nuevas metáforas y giros en los momentos más inesperados. «Me inspiro para escribir canciones en cualquier momento del día, cuando estoy pasando por algo o cuando el asunto se calma y lo he superado. Puede ser cualquier cosa. Puedo estar lavando los platos o algo por el estilo, o en medio de una entrevista, y que se me venga una idea a la cabeza que destaque. “Eso podría ser un gancho, eso podría ser un preestribillo, eso es una primera línea”». Taylor continúa explicando la importancia de capturar esas ideas fugaces justo cuando aparecen: «Tengo que aprovechar el subidón de que se me haya ocurrido la idea y persistir; si no, la abandono y asumo que no era tan buena como pensaba».

Incluso con tanto éxito, Taylor Swift necesita un sistema para llevar sus ideas de principio a fin. Al integrar la toma de notas en su vida diaria, es capaz de utilizar expresiones y analogías con raíces en sentimientos y experiencias cotidianas, forjando una potente conexión con sus fans, quienes se autodenominan «Swifties». Escuchar sus álbumes es como seguir a Swift en un viaje de autodescubrimiento: cada uno es la crónica de lo que estaba experimentando y en quién se estaba convirtiendo en ese capítulo de su vida.

Esta historia arroja algo de luz sobre cómo incluso los creativos más prolíficos y con más éxito del mundo necesitan sistemas de apoyo para su oficio. No se trata de disponer de suficiente talento, sin más; este tiene que transformarse y desarrollarse para llegar a ser más que

momentáneo. En este sentido, el actor y humorista Jerry Seinfeld, uno de los cómicos más influyentes de su generación, señaló en su libro Is This Anything?:

Cada vez que se me ocurría algo gracioso, ya fuera en el escenario, en una conversación o trabajando en mi lienzo preferido, un gran bloc de notas, lo guardaba en una carpeta, de esas antiguas con separadores, tipo acordeón […].

Cuando lo cuento, la gente me mira estupefacta, y la verdad es que no entiendo de qué se sorprenden. Lo que me sorprende a mí es por qué no he guardado más.

¿Habrá algo más valioso que estas ideas?

Piensa en tu deportista, músico o intérprete favorito. Detrás de su imagen pública, todos ellos cuentan con un proceso para convertir nuevas ideas en resultados creativos de forma regular. Lo mismo ocurre con inventores, ingenieras y todo tipo de líderes. La innovación y el impacto no se producen por

accidente o casualidad: la creatividad depende de seguir un proceso creativo.

Crear un banco de conocimiento: cómo generar intereses compuestos a partir de tus ideas

En el capítulo 2 analizamos la historia de los cuadernos de notas y referencias que usaban intelectuales y escritores en siglos pasados. Para estos individuos, el objetivo de la información estaba claro: servir de base para escribir, hablar y conversar. Saber cómo iban a poner en práctica las ideas les proporcionaba un potente prisma para ver sobre cuáles merecía la pena escribir.

Esta práctica sigue viva entre los creativos de hoy en día. Los compositores son conocidos por recopilar «cuadernos de ganchos» llenos de letras y riffs musicales para futuras canciones. Los ingenieros de software crean «bibliotecas de código» para acceder con facilidad a los fragmentos útiles. Los abogados guardan «archivos de casos» con detalles de casos previos a los que poder referirse en el futuro. Los profesionales del marketing y la publicidad guardan

«colecciones de ejemplos» con fórmulas atractivas que les inspiren cuando lo necesiten.

El reto es saber cómo aplicar esta filosofía a nuestro trabajo cotidiano.

¿Qué tipo de información merece la pena conservar cuando no sabemos exactamente qué uso vamos a darle? El mundo cambia a una velocidad de vértigo, y la mayoría no nos centramos en un único ámbito creativo. ¿Cómo decidir qué guardar cuando no tenemos ni idea de lo que nos deparará el futuro?

Para responder a esta pregunta debemos ampliar radicalmente nuestra definición de «conocimiento».

El conocimiento no lo componen solo citas de filósofos griegos vestidos con togas blancas que llevan siglos muertos. No son solo lecciones en pesados libros de texto escritos por académicos con numerosos títulos. En el mundo digital en el que vivimos, el conocimiento suele aparecer etiquetado como «contenido»: fragmentos de texto, capturas de pantalla, artículos que guardamos en marcadores, pódcast u otras clases de información. Esto incluye los contenidos que recopilas de fuentes externas, pero también los que creas cuando redactas correos electrónicos, elaboras planes de proyectos, haces una tormenta de ideas o pones por escrito tus reflexiones.

No se trata de artefactos aleatorios sin valor, sino de «recursos de conocimiento»

que cristalizan lo que sabes.[4]

El conocimiento no es siempre algo externo que tengas que salir a buscar. Está en todas partes, a nuestro alrededor: enterrado entre correos electrónicos de tu bandeja de entrada, oculto en archivos de tu carpeta de documentos y esperando en tu disco duro o en la nube. Capturarlo consiste en extraer la riqueza de la información que ya consumes y de lo que vives día a día.

A veces se trata de componentes de información práctica, como el orden del día de la reunión de planificación financiera del año pasado, que se reutiliza año tras año. Otras veces se trata de información más trascendente, como las notas detalladas de un libro de historia que podría cambiar tu forma de ver el mundo.

O puede que se trate de algo intermedio. Un activo de conocimiento es cualquier cosa que pueda utilizarse en el futuro para resolver un problema, ahorrar tiempo, aclarar un concepto o aprender de experiencias pasadas.

Los recursos de conocimiento proceden tanto del mundo exterior como de tus ideas. Por ejemplo, el conocimiento externo puede

adoptar la forma de: Subrayados: pasajes interesantes de libros o artículos que hayas leído.

Citas: fragmentos memorables de pódcast o audiolibros que escuches.

Marcadores y favoritos: enlaces a contenido interesante que encuentres en Internet o a publicaciones en redes sociales.

Notas de voz: clips grabados en tu dispositivo móvil para uso personal.

Notas de reunión: lo que apuntas sobre lo tratado en reuniones o llamadas.

Imágenes: fotos u otros recursos gráficos que te resulten inspiradoras o interesantes.

Aprendizajes: lecciones de cursos, conferencias o presentaciones a los que hayas asistido.

Mira a tu alrededor y fíjate en que ya cuentas con muchos de estos recursos.

Puede que estén desorganizados, repartidos por distintos lugares y guardados en diferentes formatos, pero están ahí. Solo tienes que percatarte de que ya has invertido el esfuerzo de crearlos o adquirirlos. Lo único que tienes que hacer ahora es recolectarlos y plantarlos, pues son las primeras semillas de tu jardín del conocimiento. Pronto veremos cómo.

Cuando empiezas a recopilar este material del mundo exterior, a menudo surgirán nuevas ideas y descubrimientos. De acuerdo, también puedes capturarlos. Por ejemplo:

Historias: tus anécdotas favoritas, te hayan pasado a ti o a otra persona.

Ideas: las pequeñas (y grandes) cosas que se te ocurren.

Recuerdos: experiencias que no quieres olvidar.

Reflexiones: pensamientos y aprendizajes personales escritos en forma de diario.

Cavilaciones: esas ideas que te llegan en la ducha sin previo aviso.

A menudo, el significado de un pensamiento, una idea o un recuerdo

no está claro de inmediato. Necesitamos escribirlos, revisarlos y verlos desde una perspectiva diferente para asimilar lo que significan. Y eso es muy difícil hacerlo dentro de los límites de la mente; nos hace falta una vía externa para ver nuestras ideas desde otro punto de vista, y la escritura es la más eficaz y cómoda que se ha inventado.

Tal vez dudes de lo adecuado de escribir cosas tan personales en un programa informático en lugar de en un diario privado. Aunque siempre dependerá de ti lo que decidas anotar, recuerda que tu segundo cerebro también es privado; puedes compartir ciertas notas si quieres, pero todo lo que guardas es por defecto solo para ti.

Para empezar, elige de las dos listas anteriores los dos o tres tipos de contenido que más uses y te sirvan. Hay quien prefiere las fuentes internas de conocimiento; otros se inclinan por el mundo exterior; pero la mayoría se encuentra en un punto intermedio. Con el tiempo aprenderás a captar información de docenas de fuentes diferentes. Sin embargo, es importante empezar poco a poco y mojarse los pies antes de zambullirse.

Qué no guardar

Los ejemplos que te he dado pueden parecer tan generales que te preguntes si hay algo que no deberías guardar en tu segundo cerebro. Según mi experiencia, existen cuatro tipos de contenido que no se adaptan bien a las aplicaciones de notas:

¿Es información confidencial que quieres guardar de forma segura? Es posible sincronizar tus notas en varios dispositivos, lo cual suele ser muy práctico, pero no muy seguro. No guardes información fiscal, documentos gubernamentales, contraseñas ni historiales médicos en tu aplicación de notas.

¿Se trata de un formato especial o de un tipo de archivo que se gestiona mejor con una aplicación específica? Es posible guardar contenidos especializados en tus notas, como archivos de Photoshop o vídeos. No obstante, necesitarás una aplicación más específica para abrirlos, así que no tiene sentido guardarlos con tus notas.

¿Es un archivo muy grande? Las aplicaciones de notas están pensadas para archivos de texto e imágenes que pesen poco; si intentas guardar archivos de gran tamaño es muy probable que afecte al rendimiento de la aplicación.

¿Hace falta que más de una persona pueda editarlo? Las

aplicaciones de notas son perfectas para uso individual y privado, pero no son lo mejor para colaborar. Con ellas puedes compartir notas individuales o incluso conjuntos de notas con otras personas, pero si necesitas que varias puedan

editar un documento a la vez y en tiempo real tendrás que utilizar otra plataforma.

Los doce problemas favoritos: el enfoque de captura de un Premio Nobel Con el mar de contenido que nos rodea, puede resultar difícil saber exactamente con qué merece la pena quedarse. Yo practico un ejercicio que suele ser esclarecedor para ayudar a tomar la decisión con más tranquilidad. Lo llamo

«Doce problemas favoritos», y está inspirado en el Premio Nobel de Física Richard Feynman.

A Feynman se le conocía por sus gustos variados y eclécticos. De niño ya mostraba talento para la ingeniería, y en una ocasión construyó un sistema de alarma doméstico usando piezas que tenía en casa, mientras sus padres hacían recados. A lo largo de su rica vida, Feynman pasó un tiempo en Brasil enseñando física, aprendió a tocar el bongó y la conga lo bastante bien como para actuar con orquestas, y viajó por todo el mundo explorando otras culturas.

Pero Feynman es más conocido por sus revolucionarios hallazgos en física teórica y mecánica cuántica, por los que recibió el Premio Nobel en 1965. En su tiempo libre, también desempeñó un papel fundamental en la comisión que investigó el desastre del transbordador espacial Challenger y publicó media docena de libros.

¿Cómo pudo una sola persona hacer tantas contribuciones y en tantos campos diferentes? ¿Cómo tuvo tiempo de llevar una vida tan plena e interesante, y convertirse al mismo tiempo en uno de los científicos más reconocidos de su generación?

Feynman reveló su estrategia en una entrevista:[5]

Mantén una docena de tus problemas favoritos siempre presentes, aunque estén inactivos. Cada vez que escuches o leas una nueva estrategia o un nuevo resultado, contrástalo con cada uno de tus doce problemas para ver si te ayuda.

De vez en cuando darás con un acierto, y la gente dirá: «¿Cómo lo hace? Vaya genio».

En otras palabras, el planteamiento de Feynman consistía en mantener una lista de una docena de preguntas abiertas. Cuando se topaba con un nuevo hallazgo científico, lo comparaba con cada una de sus preguntas para ver si arrojaba nueva luz sobre el problema. Este enfoque interdisciplinar le permitía establecer conexiones entre temas sin relación aparente, y sin dejar de lado su curiosidad.

Como se cuenta en el libro Genius: The Life and Science of Richard Feynman, de James Gleick, Feynman se inspiró en un accidente durante la cena para sus teorías físicas:

. . . estaba cenando en la cafetería de estudiantes cuando alguien lanzó un plato de comida por los aires (un plato de la cafetería Cornell con el sello universitario impreso en el borde), y en ese instante, viéndolo volar, experimentó lo que mucho tiempo después consideró una revelación. A medida que giraba, el plato tambaleaba. Debido a la presencia del sello, pudo ver que el giro y el bamboleo no estaban del todo sincronizados. Sin embargo, justo en ese instante le pareció —¿o fue su intuición de físico?— que las dos rotaciones sí estaban relacionadas.

Después de resolver el problema en papel, Feynman descubrió una relación de 2

a 1 entre el bamboleo y el giro del plato, una relación clara que sugería la existencia de un principio más profundo.

Cuando un colega físico que era además su mentor le preguntó para qué servía una idea así, Feynman respondió: «Importancia no tiene ninguna. Lo que me interesa de algo no es su importancia. ¿No es mucho más divertido así?». Es decir, él se guiaba por su intuición y curiosidad. Y, además, sí que acabó teniendo importancia, ya que su investigación sobre las ecuaciones de las rotaciones en el plano sirvió de base para el trabajo que le llevó a recibir el Premio Nobel.

El planteamiento de Feynman le animaba a seguir sus intereses dondequiera que le llevaran. Planteaba preguntas y buscaba todo el tiempo soluciones a problemas detectados en lecturas pasadas, en conversaciones y en la vida

cotidiana. Cuando daba con una, podía establecer una conexión que a los demás les parecía un hallazgo sin parangón.

Ahora pregúntate lo siguiente: «¿Qué cuestiones me han interesado siempre?».

Da igual si son grandes preguntas, del tipo: «¿Cómo podemos hacer

que la sociedad sea más justa y equitativa?»; o de carácter más práctico, como: «¿De qué manera puedo convertir el ejercicio en un hábito diario?». También caben temas como las relaciones: «¿Cómo puedo tener un vínculo más estrecho con las personas que quiero?»; o la productividad: «¿De qué modo me centro en el trabajo que de verdad importa?».

Aquí tienes más ejemplos de algunos de los problemas favoritos de mi alumnado:

¿Cómo puedo vivir menos en el pasado y más en el presente?

¿Cómo elaborar una estrategia de inversión acorde con mis objetivos y compromisos a medio y largo plazo?

¿Qué significa pasar del consumo sin sentido a la creación consciente?

¿Cómo puedo acostarme pronto en lugar de ver series después de que los niños se vayan a la cama?

¿Cómo puede mi negocio ser más sostenible desde el punto de vista ecológico sin disminuir su rentabilidad?

¿Cómo supero el miedo a asumir más responsabilidades?

¿Cómo puede mi centro escolar proporcionar más recursos al alumnado con necesidades especiales?

¿Cómo puedo empezar a leer todos los libros que ya tengo en lugar de comprar más?

¿Cómo puedo ir más rápido y relajarme al mismo tiempo?

¿Qué podemos hacer para que el sistema sanitario responda mejor a las necesidades de la ciudadanía?

¿Qué puedo hacer para que comer sano sea más fácil?

¿Cómo puedo tomar decisiones con más confianza?

Como verás, algunas de estas preguntas son abstractas y otras son concretas.

Algunas expresan anhelos profundos, mientras que otras cubren más bien intereses esporádicos. Varias tratan el tema de cómo vivir una vida mejor, mientras que otras se centran en lo laboral. La clave de este ejercicio es que sean preguntas abiertas que no tengan

necesariamente una sola respuesta; que provoquen un estado de asombro y curiosidad por el maravilloso mundo en que vivimos.

El poder de tus problemas favoritos es que tienden a ser bastante constantes. Es

decir, el marco exacto de cada pregunta puede modificarse, pero incluso cuando cambiamos de proyecto, trabajo, relación o carrera, nuestros problemas favoritos tienden a quedarse a nuestro lado, sin importar cuántos años pasen. Te recomiendo que preguntes a tu familia o amistades de la infancia qué te obsesionaba entonces. Es probable que esos mismos intereses sigan avivando tu imaginación ahora, en la adultez. Por eso, seguro que cualquier contenido relacionado con ellos que guardes será relevante también en el futuro.

De niño me apasionaban los LEGO, esos bloques modulares de juguete que tantas generaciones han llegado a adorar. Pero mis padres se dieron cuenta de que yo no jugaba con los LEGO como los demás niños: me pasaba el rato organizando y reorganizando las piezas. Recuerdo que me cautivaba buscar la manera de poner orden en ese caos de miles de piezas de todas las formas y tamaños. Me inventaba nuevos sistemas de organización por colores, por tamaños o por temas, y me obsesionaba con la idea de que, si daba con el sistema adecuado, por fin podría construir mi obra magna: una nave espacial de LEGO como las que veía en las películas de ciencia ficción que tanto me gustaban.

Esa misma pregunta —¿cómo surge la creatividad del caos?— sigue inspirándome hoy en día. Solo que ahora, en lugar de a los LEGO, se refiere a organizar la información digital. Seguir planteándome esta pregunta me ha enseñado muchas cosas con los años, y en muchas épocas de mi vida. El objetivo no es dar de una vez por todas con una respuesta definitiva, sino utilizar la pregunta como «estrella polar» para mi aprendizaje.

Ahora date un momento para redactar algunos de tus problemas favoritos. Usa las siguientes pautas:

Pregunta a tu entorno qué te obsesionaba en la infancia (con frecuencia seguirás sintiendo fascinación por lo mismo en la edad adulta).

No te preocupes si no te salen doce (el número exacto no importa, pero intenta tener al menos unos cuantos).

No te preocupes si la lista no queda perfecta (es solo una primera

pasada, irá evolucionando).

Formúlalos como preguntas abiertas que puedan tener múltiples respuestas (evita preguntas a las que se pueda responder con «sí/no» o con una sola respuesta).

Ahora empieza a utilizar tu lista de problemas favoritos para tomar decisiones sobre qué capturar: cualquier cosa que pueda ser relevante para responder tus preguntas. Emplea para ello alguna de las herramientas de captura que recomiendo más adelante en este capítulo, o en la Guía de recursos, en buildingasecondbrain.com/resources

Criterios de captura: cómo evitar quedarte con demasiada información (o muy poca)

Una vez que identifiques el tipo de preguntas que quieres que responda tu segundo cerebro, es hora de elegir qué elementos de información serán más útiles.

Imagina que navegando por Internet te topas con una entrada de blog en la que se detalla cómo elabora sus campañas una experta en marketing a la que admiras. Vaya, te ha enganchado: es justo lo que buscas. Por fin tienes acceso a los secretos de una experta.

Es posible que tu primer impulso sea guardar el artículo entero. Es información de gran calidad, así que ¿por qué no conservarla toda? El problema es que se trata de un artículo con miles de palabras. Aunque le dediques los veinte o treinta minutos que te llevaría leerlo ahora, en el futuro tendrías que dedicar el mismo tiempo a repasarlo, ya que te habrás olvidado de la mayoría de los detalles. Tampoco te conviene guardar el enlace en favoritos de tu navegador para leerlo más tarde, porque entonces no sabrás qué contiene al encontrártelo de nuevo.

Aquí es donde la mayoría se atasca. O bien se sumergen en contenidos que se van encontrando, los leen en el momento y se olvidan de los detalles al poco tiempo, o bien abren docenas de pestañas en su navegador y se sienten culpables por no haber leído todos esos recursos tan interesantes.

Esto tiene solución. Empieza por darte cuenta de que, en cualquier unidad de contenido, el valor no está distribuido de manera uniforme. Siempre habrá ciertas partes que te van a resultar especialmente interesantes, útiles o valiosas.

Una vez que entiendes esto, la respuesta es obvia: al guardar

información, es mejor extraer los pasajes destacables y relevantes, y guardarlos en una breve nota.

Dicho de otro modo: no guardes capítulos enteros de un libro; quédate solo con algunos pasajes. No almacenes transcripciones completas de entrevistas: solo algunas de las mejores citas. No te quedes con páginas web enteras, sino apenas

con algunas capturas de pantalla de las secciones más interesantes. Piensa que los mejores curadores de museos son muy exigentes con lo que dejan entrar en su colección, y tú también deberías actuar así. Si necesitas revisar las fuentes o quieres profundizar en un tema concreto, siempre puedes guardar enlaces al contenido original en tu aplicación de notas.

Por tanto, la mayor trampa en la que caen quienes empiezan a capturar notas digitales es guardar demasiada información. Si intentas quedarte todo lo que encuentras, corres el riesgo de inundar a tu futuro yo con toneladas de información irrelevante. Y cuando eso pase tu segundo cerebro no va a ser mejor opción que entrar a cualquier red social.

Por eso es tan importante adoptar la perspectiva de curador de arte: somos jueces, editores e intérpretes de la información que decidimos dejar entrar en nuestras vidas. Pensar como un curador significa hacerte cargo de tu propio flujo de información, en lugar de permitir que te inunde. Cuanto menos captures, menos tiempo y esfuerzo tendrás que dedicar en el futuro a organizar, destilar y hacer algo con esa información.[7]

Te propongo a continuación cuatro criterios que te ayudarán a decidir qué piezas de conocimiento merece la pena capturar:

Criterio de captura n.º 1: ¿me inspira?

La inspiración es una de las experiencias más excepcionales y valiosas de la vida. Es el combustible básico para que tu trabajo brille, y a la vez es imposible invocarla cuando la necesitas. Google siempre te podrá dar la respuesta a una pregunta, pero nunca serás capaz de «googlear» una emoción.

Ahora bien, existe una forma de «llamar» a la inspiración más a menudo: llevando una colección de citas, fotos, ideas e historias que te inspiren. Cada vez que te haga falta una pausa, otra perspectiva o una pizca de motivación, échale un vistazo a esa colección para que te ayude a imaginar.

Por ejemplo, yo tengo una carpeta llena de testimonios de clientes que he recibido a lo largo de los años. Cada vez que pienso que lo que hago no tiene sentido o no es lo bastante bueno, solo con abrir esa carpeta me cambia el ánimo por completo.

Criterio de captura n.º 2: ¿es útil?

Los carpinteros suelen guardar en un rincón de su taller piezas sueltas: clavos y arandelas, restos de madera y trozos de metal. No cuesta nada almacenar esta

«chatarra», y te sorprendería saber lo común que es que uno de esos retazos acabe siendo la pieza crucial que falta en un proyecto futuro.

A veces nos encontramos con información no necesariamente inspiradora, pero que sabemos que puede sernos útil más adelante. Una estadística, una referencia, el resultado de una investigación o un diagrama suponen el equivalente a las piezas de repuesto del taller de un carpintero.

Por ejemplo, tengo otra carpeta repleta de fotos de stock, gráficos e ilustraciones que me encuentro tanto en Internet como en fuentes analógicas. Así, cada vez que necesito una imagen para una presentación o una página web, o para inspirarme, dispongo de gran cantidad de material listo para usar que ya sé que me convenció en su momento.

Criterio de captura n.º 3: ¿es personal?

Uno de los tipos de información más valiosos es la personal: los propios pensamientos, reflexiones y recuerdos. Al igual que la práctica tradicional de escribir un diario, podemos tomar notas para documentar nuestra vida y comprender mejor cómo hemos llegado a ser quienes somos.

Nadie más tiene acceso al conocimiento que has adquirido a lo largo de toda una vida de conversaciones, errores, victorias y aprendizajes. Nadie valora como tú los pequeños momentos del día a día.

Suelo guardar capturas de pantalla de mensajes con mis familiares y amigos.

Esos pequeños momentos de calidez y humor que tienen lugar en los chats son preciosos para mí, ya que no siempre puedo estar con ellos en persona. Son solo unos instantes, y me encanta saber que siempre tendré recuerdos de mis conversaciones con las personas más cercanas

a mí.

Criterio de captura n.º 4: ¿me sorprende?

Me he dado cuenta de que, con frecuencia, muchas de las notas que tomamos son de ideas ya conocidas, con las que ya se está de acuerdo o que se pueden suponer. Tendemos a buscar pruebas que confirmen nuestras creencias, en lo que es un fenómeno muy estudiado y que se conoce como «sesgo de confirmación».[8]

Bien, un segundo cerebro no sirve para eso. El célebre teórico de la información Claude Shannon, cuyos hallazgos allanaron el camino a la tecnología actual, tenía una definición sencilla de «información»: todo aquello que te sorprende.

Si al descubrir algo no te sorprendes en absoluto, entonces es que ya lo sabías de una forma u otra; y entonces, ¿para qué anotarlo? El asombro es un excelente barómetro de la información que no nos encaja, lo cual significa que tiene el potencial de cambiar nuestra forma de pensar.

A veces te topas con una idea que no es ni inspiradora, ni personal ni útil en apariencia, pero hay algo sorprendente en ella. Puede que no sepas por qué, tal vez entre en conflicto con un punto de vista tuyo, de modo que consigue ponerte alerta y que prestes atención. Esas son las ideas que debes capturar.

Tu segundo cerebro no debería ser, pues, una forma más de confirmar lo que ya sabes. Ya nos rodean suficientes algoritmos que nos alimentan solo con aquello en lo que ya creemos, y redes sociales que refuerzan sin parar lo que ya pensamos.

Nuestra capacidad para capturar ideas de cualquier lugar nos desvía por otros caminos: al guardar algunas que puede que se contradigan, y que no apoyen necesariamente lo que ya creemos, podremos practicar la asimilación de información de distintas fuentes, en lugar de sacar conclusiones de inmediato. Al jugar con las ideas —modificándolas, ampliándolas y remezclándolas—

sentiremos menos apego hacia la forma en la que las hallamos por primera vez, y podremos tomar prestados ciertos aspectos o elementos para utilizarlos en el propio trabajo.

Y es que, si lo que capturas no te hace cambiar de opinión, ¿de qué sirve?

En definitiva, captura aquello con lo que conectes Te he dado criterios específicos para ayudarte a decidir qué merece la pena capturar, pero si solo te tienes que quedar con algo de este capítulo, que sea esto: debes guardar lo que te cale hondo.

He aquí el motivo: tomar decisiones de forma analítica y siguiendo instrucciones es agotador y estresante. Es el tipo de pensamiento que requiere más energía. Si gastas demasiada al tomar notas, no te quedará nada para los siguientes pasos, que son los que más valor aportan: hacer conexiones, imaginar posibilidades, formular teorías y generar ideas propias. Por no hablar de que, si conviertes la lectura y el aprendizaje en experiencias desagradables, con el tiempo cada vez las practicarás menos. El secreto para hacer de la lectura un hábito es procurar que resulte fácil y agradable.

Cuando consumas cualquier contenido, busca una sensación interna de emoción o sorpresa ante la idea que estás asimilando. Esta especial «resonancia» —una especie de eco interno— es tu intuición diciéndote que algo es literalmente

«digno de mención». No necesitas averiguar con exactitud por qué te evoca otra cosa; solo tienes que prestar atención a las señales: puede que se te abran un poco los ojos, que el corazón te dé un vuelco, que se te seque ligeramente la garganta o que tu sentido del tiempo se ralentice de forma sutil a medida que todo desaparece a tu alrededor. Son indicios de que ha llegado el momento de pulsar «Guardar».

Gracias a las investigaciones de la neurociencia sabemos que «las emociones impulsan el pensamiento racional, en lugar de perjudicarlo».[1] Y es que cuando conectamos con una idea, la intuición, basada en las emociones, es la que nos dice que algo es interesante antes de que la mente lógica pueda explicar por qué.

Muchas veces me doy cuenta de que hay contenidos que me interesan de un modo que no puedo explicar en ese momento, y es más tarde cuando descubro el potencial que tienen.

Existen pruebas científicas de que la intuición sabe lo que hace. Por ejemplo, del libro Designing for Behavior Change (Diseño para cambiar el comportamiento) extraigo el siguiente fragmento:[11]

En un famoso estudio se dio a los participantes cuatro barajas con funciones asignadas: unas les harían ganar dinero y otras les harían perderlo. Cuando empezaron a jugar, no sabían que las barajas estaban sesgadas. Sin embargo, a medida que jugaban, el cuerpo de cada jugador

empezó a mostrar signos de

«estrés» físico cuando su mente consciente estaba a punto de utilizar una baraja con la que se perdía dinero. El estrés era una respuesta automática que se producía porque la mente intuitiva se dio cuenta de que algo iba mal mucho antes de que la consciente se percatara de ello.

La conclusión de los autores fue esta: «Nuestra mente intuitiva aprende, y responde, incluso sin nuestro conocimiento consciente».

No obstante, si ignoras esa voz interior de la intuición, con el tiempo se irá apagando y desvaneciendo. En cambio, si procuras escuchar lo que te dice, se hará más fuerte y empezarás a oírla en todo tipo de situaciones. Te guiará en las decisiones que debes tomar y en las oportunidades que has de aprovechar. Te advertirá de las personas y situaciones que no te convienen. Te hablará y defenderá tus convicciones incluso cuando tengas miedo.

Por tanto, no se me ocurre nada más importante para tu vida creativa, y para tu vida en general, que aprender a escuchar la voz de la intuición. Porque es la fuente de tu imaginación, tu confianza y tu espontaneidad. Puedes entrenarte para escuchar esa voz cada día tomando nota de lo que te dice.

Además de capturar aquello con lo que conectas personalmente, hay otro par de detalles que suele ser útil guardar en las notas. Por ejemplo, es buena idea quedarse con información clave sobre la fuente de una nota, como la url de donde se obtuvo, el título de la obra, el autor o editor y la fecha de publicación.[12]

Muchas herramientas de captura son incluso capaces de identificar y guardar esta información de manera automática. Además, suele ser útil conservar los títulos de capítulo, los encabezamientos y las listas de viñetas, ya que añaden estructura a las notas y son un análisis ya efectuado por el autor para ti.

Más allá de tu aplicación de notas:

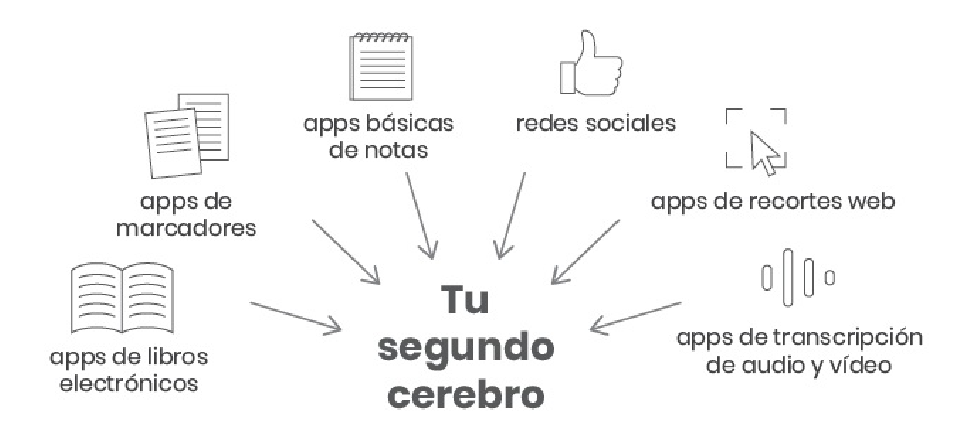
elegir herramientas de captura

Ahora que ya sabes qué tipo de material guardar en tu segundo cerebro, es hora de entrar en materia: ¿cómo funciona exactamente esa captura?

Digamos que, mientras lees con atención un artículo de marketing, decides que un consejo concreto es muy relevante para tus planes. La

mayoría de las aplicaciones para tomar notas (presentadas en el capítulo 2 y tratadas en detalle en la Guía de recursos del segundo cerebro, en

buildingasecondbrain.com/recursos) tienen funciones integradas que permiten capturar fragmentos de fuentes externas, y siempre puedes limitarte a cortar y pegar el texto en una nueva nota. También hay toda una gama de herramientas de captura más especializadas, diseñadas para capturar contenidos en formato digital de manera fácil e incluso divertida.



Las opciones más comunes son:

Aplicaciones de libros electrónicos, que suelen permitir exportar los resaltados o anotaciones de una vez.

Aplicaciones de marcadores, conocidas como read later apps, que permiten guardar contenido de Internet para leerlo más tarde (o escucharlo o verlo, respectivamente, en el caso de pódcast o vídeos).

Aplicaciones básicas de notas que suelen venir preinstaladas en los dispositivos móviles y están diseñadas para capturar con facilidad breves fragmentos de texto.

Aplicaciones de redes sociales, que permiten marcar contenido como favorito y exportarlo a una aplicación de notas.

Aplicaciones de recortes web o web clippers, que dejan guardar partes de páginas web (y a menudo son una función integrada en las aplicaciones de notas).

Aplicaciones de transcripción de audio y voz que crean texto a partir de narraciones orales.

Otros servicios de terceros, integraciones y plugins que facilitan la exportación

de contenidos de una aplicación a otra.

Algunas de estas herramientas son gratuitas y otras cobran una pequeña cuota.

Algunas son cien por cien automáticas y funcionan en segundo plano (por ejemplo, para sincronizar lo más destacado de un ebook con una app de notas), mientras que otras requieren un poco de esfuerzo (como hacer fotos o escanear cuadernos para guardarlos en digital).[13] Pero, en cualquier caso, el acto de capturar solo lleva unos instantes —pulsar en compartir, exportar o guardar—: y voilà, habrás conservado en tu segundo cerebro las mejores partes de lo que sea que estés consumiendo.

Ahora bien, no te equivoques: vas a seguir utilizando muchos tipos de software para gestionar esa información, como carpetas en tu ordenador, unidades de almacenamiento en la nube y diversas plataformas para compartir y editar documentos de forma colaborativa. Tus herramientas de captura son como tu sistema nervioso ampliado, que se extiende por el mundo para dejarte percibir tu entorno. No importa cuántos tipos de software utilices, no dejes todo el conocimiento que contienen desperdigado por decenas de lugares en los que nunca se te ocurrirá buscar. Asegúrate de que tus mejores hallazgos vuelven a tu aplicación de notas, donde podrás reunirlos y actuar en consecuencia.

Estas son algunas de las formas más populares de utilizar las herramientas de captura para guardar contenidos:

Pasajes de ebooks. La mayoría de las aplicaciones de los libros electrónicos facilitan mucho la tarea de resaltar pasajes mientras lees. Por ejemplo, en Amazon Kindle solo tienes que arrastrar el dedo sobre la frase o el párrafo que quieras destacar. A continuación, ve al menú «Compartir» para exportar los elementos destacados de todo el libro de una sola vez a tus notas digitales. También puedes añadir comentarios al margen del texto mientras lees, lo que te ayudará a recordar lo que te ha parecido interesante de un pasaje.

Extractos de artículos o páginas web. Cuando encuentres un artículo o entrada de blog en Internet que quieras leer, guárdalo en una aplicación de marcadores o read later app, que es como un revistero digital con todo lo pendiente de leer, ver o escuchar. Cuando tengas un rato libre (por ejemplo, en las pausas del trabajo o por la tarde, al acabar tu jornada laboral), echa un

vistazo a los artículos que has guardado y elige uno para leerlo. Puedes resaltar fragmentos, igual que con los ebooks, y también exportarlos de forma automática a tu aplicación de notas mediante una plataforma de terceros.

Citas de pódcast. Muchas aplicaciones de reproducción de pódcast te permiten marcar o «recortar» segmentos de episodios mientras los escuchas.

Algunas incluso transcriben el audio a texto para que lo exportes y lo busques en tus notas.

Notas de voz. Emplea una aplicación de notas de voz que te permita pulsar un botón, hablar a tu Smartphone y que cada palabra se convierta en texto y se exporte a tus notas.

Partes de vídeos de YouTube. Es una función poco conocida, pero casi todos los vídeos de YouTube van acompañados de una transcripción generada de forma automática. Solo tienes que hacer clic en el botón «Abrir transcripción» y se abrirá una ventana. Desde ahí puedes copiar y pegar fragmentos en tus notas.

Fragmentos de correos electrónicos. Las aplicaciones de notas más populares incluyen una función que permite reenviar cualquier correo electrónico a una dirección especial, y el texto completo de ese correo (incluidos los archivos adjuntos) se añadirá a tus notas.

Contenido de otras aplicaciones. Puede que edites imágenes en una aplicación de fotos, hagas bocetos en una de dibujo o le des «me gusta» a las publicaciones de una red social. Siempre que esa app tenga un botón de

«compartir» o permita copiar y pegar, puedes pasar lo que hayas creado a tus notas.

Los sorprendentes beneficios de exteriorizar los pensamientos

Muchas veces las ideas se nos ocurren en momentos aleatorios: de camino al trabajo, viendo la tele, jugando con los niños o en la ducha.

El caso es que tu segundo cerebro te ofrece un lugar donde acotar el revoltijo de pensamientos que revolotean en tu cabeza y aparcarlos en una zona de espera, a buen recaudo. Esto no solo te permite conservarlos a largo plazo: el simple hecho de anotar algo tiene muchas otras ventajas.

En primer lugar, es bastante más probable que recuerdes la información que has escrito con tus propias palabras. Esto se conoce como «efecto de generación».[14]

Se ha descubierto que cuando las personas generan de forma activa una serie de palabras al hablar o escribir, se activan más partes del cerebro que cuando solo leen las mismas palabras. Por tanto, anotar las ideas es una forma de

«ensayarlas», como practicar una coreografía o tirar a canasta, y hace que sea mucho más probable que se queden grabadas.

Pero mejorar la memoria es solo el principio. Cuando expresas una idea por escrito, no se trata solo de transferir el contenido exacto de tu mente al papel o al formato digital; al escribir se crean nuevos conocimientos que antes no existían; cada palabra que escribes desencadena cascadas mentales y asociaciones internas, las cuales dan lugar a nuevas ideas que pueden salir disparadas a la página o la pantalla.[15]

En conclusión: el pensamiento no solo produce la escritura; la escritura también enriquece el pensamiento.

Incluso hay pruebas significativas de que expresar los pensamientos por escrito puede reportar beneficios para la salud y el bienestar.[1] Uno de los trabajos de psicología más citados de los años 90 concluyó que «traducir los acontecimientos emocionales en palabras provoca profundos cambios sociales, psicológicos y neuronales».

En una amplia gama de estudios experimentales se halló que escribir sobre las propias experiencias internas provocaba un descenso del número de visitas al

médico, una mejora del sistema inmunitario y una reducción de los niveles de angustia. Los estudiantes que escribían sobre temas emocionales mejoraban en sus notas, los profesionales que habían sido despedidos encontraban un nuevo empleo con mayor rapidez, y los funcionarios se ausentaban del trabajo en menor proporción. Y lo más sorprendente de estos hallazgos es que nada de esto dependía de otras personas: nadie tenía que leer o responder a lo que habían escrito esos individuos: los beneficios se producían por el mero hecho de escribir.

Quizá la utilidad más inmediata de capturar contenidos fuera de la cabeza es que escapamos de lo que yo llamo el «bucle de reactividad»: la urgencia, la indignación y el sensacionalismo que caracterizan a gran parte de Internet. Y es que el momento en que uno se encuentra

por primera vez con una idea es el peor para decidir su significado. Hay que dejarla a un lado y ganar perspectiva y objetividad.

Así pues, con un segundo cerebro como paraguas que protege de esa «tormenta mediática», ya no tenemos que reaccionar al instante a cada idea o arriesgarnos a perderla para siempre; al revés, podemos dejar las cosas en barbecho y retomarlas más tarde, cuando estemos en calma, con los pies en la tierra. Nos podemos tomar el tiempo necesario para absorber poco a poco la nueva información e integrarla en el pensamiento, libres de las exigencias del momento. Siempre me sorprende que, cuando vuelvo a revisar los temas que he guardado para leerlos más tarde, muchos de los que parecían importantes entonces son ahora claramente triviales e innecesarios.

Tomar notas es la forma más sencilla de exteriorizar el pensamiento, porque no requiere ninguna habilidad especial, es privada por defecto y puede abordarse en cualquier momento y lugar. Una vez que los pensamientos están fuera de la cabeza, podemos examinarlos, jugar con ellos y mejorarlos. Es como un atajo para aprovechar todo el potencial de lo que fluye por la mente.

Ahora es tu turno: ¿cómo sería esto si fuera fácil?

He introducido muchas ideas en este capítulo, y sé que es una cantidad enorme para asimilar. Existen numerosas formas de capturar el conocimiento, pero cuando acabas de empezar tantas opciones pueden abrumarte.

Ahora quiero plantearte una pregunta que te servirá de guía mientras te embarcas en este viaje: ¿cómo sería la captura de ideas si fuese fácil?

Piensa en lo que te gustaría captar más (o menos). ¿Qué te parecería? ¿Qué tipo de contenidos te son ya tan familiares que resultaría sencillo empezar a guardarlos ahora? ¿Cómo tomarías notas hoy o esta semana? Por término medio, yo solo tomo dos notas al día: ¿qué dos ideas, percepciones, observaciones, perspectivas o lecciones que te has encontrado hoy podrías anotar ahora mismo?

Es importante que la captura no te suponga un gran esfuerzo, porque es solo el primer paso. Tienes que hacerlo lo suficiente como para que se convierta en algo natural, reservando tiempo y energía para los pasos posteriores, una vez que el valor de las ideas que hayas encontrado pueda liberarse por completo.

En realidad, capturar no es hacer más; se trata de tomar nota de las

experiencias que ya estás viviendo, de exprimir más jugo de la fruta de la vida, saboreando cada momento al máximo y prestando más atención a los detalles.

Así que no te preocupes por si estás capturando «correctamente». No existe una forma correcta de hacerlo y, por tanto, tampoco incorrecta. La única manera de saber si estás captando algo de valor es intentar ponerlo en práctica en la vida real. Pronto llegaremos a eso, pero mientras tanto prueba un par de aplicaciones de notas digitales y herramientas de captura para ver cuáles se adaptan mejor a tu estilo. Y no te olvides de la Guía de recursos que he elaborado para ayudarte a elegir.

Si en algún momento sientes que te atascas o te agobias, detente y recuerda que nada es permanente en el mundo digital. El contenido digital es infinitamente maleable, por lo que no tienes que comprometerte con ninguna decisión para siempre. Aunque cada paso de CODE complementa a los demás, también puedes

utilizarlos de uno en uno. Empieza por las partes que más te interesen y amplíalas a medida que te sientas con más confianza.

En el próximo capítulo te diré qué hacer con los recursos de conocimiento que has reunido en tu segundo cerebro.

Capítulo 5

Organizar: estructura para cuando lo necesites Sé constante y ordenado en tu vida para que puedas ser violento y original en tu trabajo.

Gustave Flaubert, novelista francés

Twyla Tharp es una de las más célebres e innovadoras coreógrafas de los últimos tiempos. Su trabajo consta de 160 obras, entre las cuales se cuentan 129 bailes, doce especiales de televisión, seis grandes películas en Hollywood, cuatro ballets, cuatro actuaciones en Broadway y dos programas de patinaje sobre hielo.

La danza puede parecer el medio creativo que más podría beneficiarse de la organización: se actúa en vivo, usando sobre todo el cuerpo de los bailarines, y con frecuencia parece improvisado y espontáneo. Sin embargo, en su libro The Creative Habit,[1] Tharp reveló que detrás del proceso creativo que la ha lanzado a una carrera tan prolífica de seis

décadas hay una técnica de organización muy simple.

Tharp la llama «la caja». Cada vez que empieza un nuevo proyecto, se hace con una caja y le pone una etiqueta con el nombre del proyecto, que normalmente coincide con el del baile que está coreografiando. Este paso inicial le da un propósito nada más comenzar: «La caja me hace sentir organizada y que lo tengo todo bajo control, incluso si no sé aún lo que estoy haciendo. También representa un compromiso. El simple hecho de escribir el nombre de un proyecto en la caja significa que he empezado a trabajar».

En ella mete cualquier cosa relacionada con el proyecto, como si mezclase ingredientes en una caldera de energía creativa. Cada vez que encuentra algo que pueda servirle, como «libretas, recortes de noticias, CD, cintas de vídeos míos trabajando sola en mi estudio, vídeos de los ensayos de baile, libros, fotos y obras de arte que pueden haberme inspirado», siempre sabe dónde ponerlo. Todo va a la caja. Lo que significa que cuando se pone a trabajar en ese proyecto ya

sabe dónde buscar: en la caja.

En su libro, Tharp cuenta la historia de un proyecto específico donde la caja demostró ser de un valor incalculable: una colaboración con el icono del pop-rock Billy Joel en la que transformó una colección de canciones suyas en un número completo de baile. Era una idea atrevida, algo a medio camino entre un concierto y un musical, pero que no encajaba en ninguna de las dos categorías.

No estaba claro cómo los personajes de diferentes canciones —que no habían sido escritos para formar parte de la misma historia— podrían combinarse en una sola narración.

Pero incluso un proyecto tan abierto como este empezó de la misma manera que todos los demás, con sus objetivos: «Creo en empezar cada proyecto con un objetivo específico. A veces no es más que un lema del tipo “sencillez ante todo”, o “algo perfecto” o “economía”, para recordarme lo que estaba pensando al principio si me pierdo por el camino. Lo escribo todo en un trozo de papel; es lo primero que guardo en la caja».

Tharp tenía dos objetivos para la colaboración con Joel. El primero era entender y dominar el rol de la narrativa en la danza, un reto creativo que había llamado su atención toda la vida. El segundo era mucho más práctico, pero no le entusiasmaba menos: pagar bien a sus bailarines. «Anoté mis objetivos para el proyecto, “contar una

historia" y "que el baile nos mantenga", en dos fichas azules y las vi caer al fondo de la caja de Joel… Mientras escribo esto aún están ahí, enterradas bajo meses de investigación, como un ancla que me mantiene conectada a ese impulso inicial».

Después de aquello, cada trocito de información y cada idea con potencial para el proyecto fue a parar a la caja. Grabaciones de los videoclips de Billy Joel, actuaciones en directo, conferencias, fotografías, artículos, listas de canciones y notas sobre estas. Reunió nuevo material y películas sobre la guerra de Vietnam, libros importantes de la época e incluso cosas de otras cajas, que incluían investigaciones para un proyecto que nunca llegó a los escenarios.

Los elementos que Tharp iba uniendo a su colección no eran solo para ella.

También se convirtieron en fuente de inspiración para su equipo: un par de pendientes y un chaleco de macramé para quien diseñaba el vestuario; libros sobre eventos de luces psicodélicas para inspirar a la gente encargada de la iluminación; fotos de otras actuaciones y de la casa de Long Island donde creció

Joel para debatir con producción…

Todo este material creativo llenó doce cajas al final, pero que Tharp coleccionara y reuniera todo lo posible del mundo exterior no significaba que no añadiera también su propia creatividad. Por ejemplo, encontró unas cuantas ideas, llenas de inocencia y dulzura, en una de las primeras canciones de Joel, «She's Got a Way». Y decidió cambiar su significado: «En mis notas se ve cómo la canción va mutando a algo más duro, y al final se convierte de manera simultánea en dos sórdidas escenas en un bar: uno en Vietnam, el otro aquí. Me sentí obligada a hablarlo con Billy, a advertirle: "Esto va a destrozar la canción". Él no estaba preocupado. "Adelante", dijo».

La caja de Twyla Tharp le dio grandes ventajas una vez que emprendió su viaje creativo. En primer lugar, le otorgó seguridad para asumir riesgos: «Una caja, para mí, es como la tierra. Es básica, terrenal, elemental. Es hogar. Es a lo que siempre puedo recurrir cuando necesito reorganizarme y entender dónde estoy.

Saber que la caja siempre está ahí me da la libertad de aventurarme a hacer algo atrevido, a arriesgarme, aunque me pueda caer».

También le dio la opción de poner los proyectos en pausa y volver a ellos más tarde: «La caja me hace sentir conectada con el proyecto…

Incluso cuando lo he abandonado. Quizá la haya puesto en una estantería, pero sé que está ahí. El nombre del proyecto en letras negras y grandes en la caja es un recordatorio constante de que tuve una idea y a lo mejor puedo volver a ella muy pronto».

Por último, le otorgó una manera de ver sus victorias previas: «Hay un último beneficio de la caja: te da la oportunidad de mirar atrás. A mucha gente no le gusta hacerlo. Cuando terminan con un proyecto, sienten alivio. Quieren descansar y después ponerse con la siguiente idea. Pero si rebuscas en las cajas como un arqueólogo, verás los orígenes de un proyecto, y esto puede ser muy instructivo. ¿Cómo lo hiciste? ¿Conseguiste tu objetivo? ¿Llegaste más lejos?

¿Tus metas cambiaron durante el proyecto? ¿Podrías haberlo hecho de mejor forma?».

La caja de Twyla Sharp revela el verdadero valor de un simple recipiente: es fácil de usar, de entender, de crear y de mantener. Puedes llevarlo de un lado a otro sin perder lo que hay dentro. No requiere ningún esfuerzo para ser identificado, compartido y guardado cuando ya no se necesita. En resumen: no necesitamos sistemas complejos y sofisticados para ser capaces de producir

cosas que sí lo sean.

El efecto catedral: diseñar un espacio para tus ideas Piensa en cuánto tiempo pasamos decorando y ordenando nuestro entorno físico.

Compramos muebles bonitos, le damos mil vueltas al color de las paredes y cambiamos de sitio plantas y libros hasta dar con su lugar adecuado. Sabemos que la luz, la temperatura y la disposición de un espacio afecta muchísimo a cómo pensamos y sentimos.

Existe un nombre para este fenómeno: el efecto catedral.[2] Hay estudios que demuestran que el entorno tiene mucho peso en nuestra forma de pensar. Cuando estamos en un espacio con techos altos, por ejemplo —piensa en la arquitectura de las iglesias clásicas, que invocaba la grandeza del cielo—, tendemos a pensar de manera más abstracta. En cambio, cuando estamos en una sala con techos bajos, como un pequeño taller, solemos hacerlo de forma concreta.

Nadie cuestiona la importancia de disponer de espacios físicos que nos hagan sentir en calma y con los pies en la tierra, pero cuando se trata de tu espacio digital es posible que no hayas invertido mucho tiempo (incluso nada) reorganizándolo para aumentar tu productividad o

creatividad. Y el caso es que, como trabajadores del conocimiento, pasamos muchas horas al día en entornos digitales, ya sea en el ordenador, el Smartphone o la web. Y, a no ser que tomes el control de esos espacios virtuales y los moldees para impulsar tu propósito, cada minuto que pases en ellos te agotará y distraerá.

Ten en cuenta una cosa: tu segundo cerebro no es solo una herramienta, es un entorno; es un jardín de conocimiento lleno de caminos familiares y sinuosos, pero también de rincones secretos. Cada sendero es una línea de salida para nuevas perspectivas e ideas. Los jardines son naturales, pero no aparecen por accidente: necesitan a alguien que los cuide para plantar las semillas, quitar las malas hierbas y dar forma a los caminos que serpentean entre ellas. Es hora de que seamos más conscientes de los entornos digitales en los que pasamos tantas horas de nuestra vida.

Una vez hayas creado este entorno, sabrás dónde ir cuando tengas que ejecutar o crear algo. No tendrás que sentarte y pasar media hora recabando de forma

concienzuda todo el material que necesitas para empezar. Tu segundo cerebro es como una catedral mental en la que puedes entrar cada vez que quieras bloquear el mundo exterior e imaginar uno hecho a tu medida.

El siguiente paso en la creación de tu segundo cerebro es recopilar los datos que has empezado a capturar y organizarlos en un espacio donde desarrollar tus ideas.

Organizar para ejecutar: donde el 99 % de quienes toman notas se atascan (y cómo solucionarlo)

A medida que empiezas a capturar tus ideas de manera consistente, será más probable que te entusiasmes por la información que fluye a tu alrededor.

Comenzarás entonces a prestar más atención a los libros que lees, las conversaciones en las que tomas parte y las entrevistas que escuchas, sabiendo que podrás guardar en lugar seguro cada idea interesante que encuentres y utilizarla más tarde. Ya no tendrás que confiar en acordarte de tus mejores ideas; podrás asegurarte de que lo harás.

Pronto, no obstante, te darás de bruces con un nuevo problema: qué hacer con todo ese material de valor que has recopilado. Y cuanto más esmero pongas en ello, mayor será el problema. Capturar notas sin una manera efectiva de organizarlas y recuperarlas solo te llevará a

abrumarte.

Pasé años probando diferentes formas de averiguar cómo organizar mi vida digital. Probé técnicas de organización de espacios físicos, todos y cada uno de los diferentes cuadernos con formatos especiales e incluso el sistema decimal Dewey que usan las bibliotecas. Intenté organizar mis archivos por fecha, tema, formato y otras mil elaboradas maneras, pero cada método que probaba fracasaba bien pronto.

El problema era que ninguno de esos sistemas estaba integrado en mi vida.

Siempre requerían que siguiera una serie de complicadas reglas que me quitaban tiempo de mis otras prioridades, lo que significaba que pronto se volverían obsoletas y desfasadas. Cada vez que me caía del tren de la organización, volvía a meter todas mis notas y archivos en una carpeta para el proyecto en el que estuviera centrado en ese momento. Así me aseguraba, al menos, de tener a mano lo que necesitaba para mi trabajo; sin etiquetas, pestañas o palabras clave.

Y un día me puse a pensar por qué no organizaba siempre mis archivos así. Si estructurar las cosas por proyecto era la manera más natural de gestionar la información con el mínimo esfuerzo, ¿por qué no hacerlo por defecto?

Esto fue lo que hice y, para mi sorpresa, funcionó. Con el tiempo pulí, simplifiqué y probé este método basado en la práctica con miles de estudiantes y seguidores. Acabé llamando a este sistema de organización PARA,[3] siglas de las cuatro categorías principales de información en nuestras vidas: Proyectos, Áreas, Recursos y Archivos. Estas cuatro categorías son universales y abarcan cualquier tipo de información de cualquier fuente, en cualquier formato, para cualquier propósito.[4]

PARA puede con todo, sin importar a qué te dediques, y lo hace por una razón: porque organiza la información basándose en cómo de utilizable es y no en qué tipo de información es. Es decir, el proyecto se vuelve la principal unidad de medida para organizar tus archivos digitales. Así, en vez de tener que ordenar tus notas de acuerdo con una compleja jerarquía de temas y subtemas, solo tienes que responder a una sencilla pregunta: «¿En qué proyecto va a ser más útil?». En este sistema se asume que estás trabajando en unos proyectos determinados y que tu información debería estar organizada para ayudarte a completarlos.

Por ejemplo, supongamos que te topas con un artículo sobre la resiliencia, y lo guardas en tus notas. Sabes con seguridad que esta información te vendrá bien algún día, pero mientras tanto ¿cómo sabes dónde poner esas notas? ¿Cómo recordarás dónde buscarlas la próxima vez que las necesites? Esto puede llevarte a la ansiedad por el riesgo de cometer un error.

La mayoría de la gente guardaría esta nota por tema, en una carpeta llamada

«Psicología». Esta parece la decisión más lógica. Pero he aquí el problema: el tema «psicología» es demasiado amplio para que resulte útil. Imagina a tu futuro yo dentro de unas semanas o meses. En medio de la jornada de trabajo, ¿cuánto tiempo tardarás en buscar entre todas tus notas dentro de un tema tan amplio?

Puede que las haya procedentes de varias decenas de artículos, libros y otros recursos en la misma carpeta, y de esas pocas servirán para ponerlas en práctica.

Tardarías horas solo en ver todo lo que tienes.

Pues resulta que hay otra manera de hacerlo. Te voy a enseñar cómo guardar las notas que has capturado explicándote un caso de uso. Con solo un pasito más al poner la nota en una carpeta (o etiquetándola[5]) para un proyecto específico

—como ese artículo de psicología que estás escribiendo o la presentación que estás preparando—, hallarás esa idea justo cuando más la necesitas. Ni antes ni después.

Si no tienes en marcha ningún proyecto en el que la nota te pueda resultar útil, hay un par de opciones más para colocarla, incluidas cada una de las principales

«áreas» de tu vida de las que eres responsable, así como una sección de

«recursos», como una biblioteca personal de referencias, datos e inspiración.

Con el tiempo, conforme finalices tus proyectos, adquieras nuevas habilidades y progreses hacia tus objetivos, descubrirás que ya no das uso a algunas notas y recursos. Bien, también te enseñaré cómo moverlos a tu zona de «archivos» para mantenerlos apartados, pero fáciles de recuperar.

Estas cuatro categorías —Proyectos, Áreas, Recursos y Archivos— conforman el sistema PARA. Profundizaremos en cada una más adelante.

En lugar de dedicar muchísimo tiempo a organizar meticulosamente tu mundo digital, PARA te guía para que clasifiques rápidamente tus ideas en función de lo que realmente importa: tus objetivos.

Una de las mayores tentaciones al organizar es ponernos demasiado perfeccionistas y tratar ese proceso como un objetivo en sí mismo. Hay algo en el orden que es en sí satisfactorio, y es fácil regodearse ahí en lugar de continuar desarrollando y compartiendo el conocimiento. Debemos tener la precaución de no acumular tanta información que acabemos dedicando todo el tiempo a gestionarla en lugar de a aplicarla en el mundo real.

Así, en vez de inventar un sistema de organización diferente para cada lugar en el que guardes la información (lo cual generaría muchas complicaciones, debido a las inconsistencias entre uno y otro), PARA puede utilizarse en todas partes, en cualquier software, plataforma o herramienta de notas. En otras palabras, puedes usar el mismo sistema, con las mismas categorías y los mismos principios en todo tu mundo digital.

Es evidente que tendrás que utilizar diferentes plataformas para avanzar en tus proyectos. Ninguna puede hacerlo todo. La intención aquí no es usar un solo programa, sino un solo sistema de organización, uno que dé consistencia incluso si pasas de una app a otra muchas veces al día. De este modo, un proyecto seguirá siendo el que es sin importar si está en tu app de notas, en una carpeta de tu ordenador o en la nube, y te permitirá moverte entre todos esos espacios sin perder la concentración.

Al estructurar las notas y archivos con el objetivo de acabar los proyectos que

tienes en marcha, tu conocimiento puede trabajar por ti en lugar de estar acumulando polvo como si fuera un «cementerio de ideas». La gran ventaja de PARA es que transforma el esfuerzo hercúleo y sin fin de «organizarse» en una tarea concreta que terminar para pasar a otras más importantes.

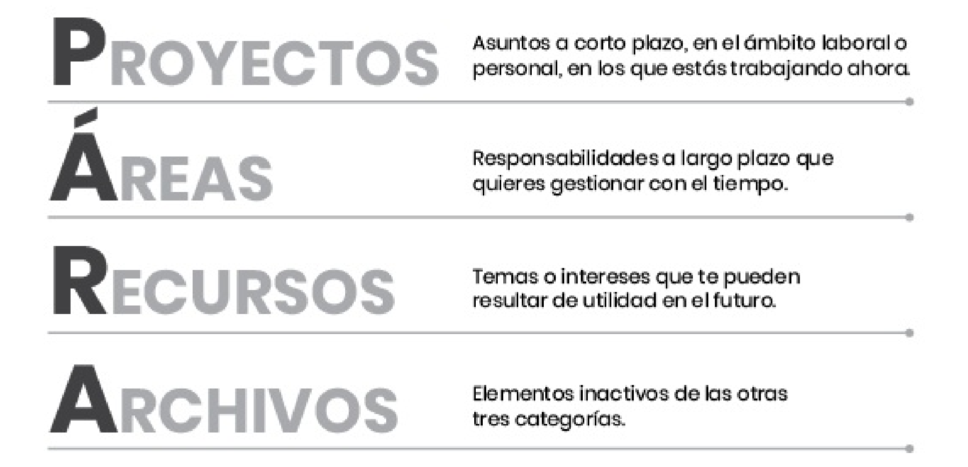
Cómo funciona PARA: preparar tu mente (y tus notas) para ejecutar Con el sistema PARA, cada unidad de información que quieras guardar puede colocarse en una de estas cuatro categorías:

Proyectos: asuntos a corto plazo, en el ámbito laboral o personal, en los que estás trabajando ahora.

Áreas: responsabilidades a largo plazo que quieres gestionar con el tiempo.

Recursos: temas o intereses que te pueden resultar de utilidad en el futuro.

Archivos: elementos inactivos de las otras tres categorías.



Proyectos: aquello en lo que estoy trabajando ahora Los proyectos incluyen temas en los que estás trabajando en este momento.

Poseen ciertas características que los hacen ser una forma ideal de organizar el trabajo hoy en día. En primer lugar, tienen un principio y un final; ocurren durante en un período determinado de tiempo y luego acaban. En segundo lugar, tienen un resultado específico y claro al que se necesita llegar para marcarlos como completados; como «finalizar», «dar luz verde», «lanzar» o «publicar».

Trabajar por proyectos es lo más natural en el mundo creativo y artístico. En la pintura hay cuadros; en la danza, bailes; en la música, canciones, y en la poesía, poemas. Está claro que estas obras son partes o unidades de trabajo en sí mismas. Este método basado en proyectos está incorporándose cada vez más al mundo del conocimiento, una moda denominada «modelo Hollywood» por la manera en la que se filman las películas.

Como explica un artículo del New York Times: «Se designa un proyecto, se reúne a un equipo, el equipo trabaja junto durante tanto

tiempo como necesiten para completar la tarea, luego se disuelve… El modelo Hollywood se está utilizando para construir puentes, diseñar aplicaciones y montar restaurantes».

Trabajar entre diferentes equipos, departamentos e incluso compañías en proyectos colaborativos se está volviendo cada vez más común, y una vez que terminan cada cual vuelve a su lugar.

Algunos ejemplos de proyectos serían los siguientes:

Laborales: diseñar una web; preparar diapositivas para una presentación; programar un calendario de proyectos; organizar una campaña de selección de personal…

Personales: acabar un curso de inglés; planificar unas vacaciones; comprar un mueble para el salón; apuntarse a un voluntariado local.

Extra: publicar artículos en el blog; lanzar una campaña de micromecenazgo; buscar el mejor micrófono para grabar pódcast; terminar un curso online.

Si todavía no estás desglosando tu trabajo en proyectos concretos, has de saber que haciéndolo así darás un gran salto en tu nivel de productividad. No importa si trabajas por cuenta propia o ajena, o de ambas formas; todo el mundo tiende en la actualidad hacia el trabajo basado en proyectos. Y saber con cuáles tienes un compromiso ahora mismo es crucial para priorizar las tareas de la semana, planificar tu progreso y decir que no a las cosas que no son importantes.

Áreas: aquello a lo que me comprometo a largo plazo Si bien los proyectos son importantes, no todo en la vida es un proyecto.

Por ejemplo, el área vital a la que llamamos «administración financiera o economía» no tiene una fecha de fin; es algo en lo que pensar y que gestionar de una forma u otra a lo largo de toda la vida. No tiene un objetivo final: aunque ganases un premio importante en la lotería, tendrías recursos económicos que administrar (¡y seguro que requerirían de mucha más atención!).

También en el trabajo tenemos múltiples áreas permanentes de las que somos responsables, como «desarrollo de producto», «control de calidad» o «recursos humanos». Estas son las responsabilidades del puesto para el que nos han contratado. A veces habrá otras de las que nos hemos acabado encargando con el tiempo, sea de manera oficial o extraoficial.

Cada una de las mencionadas es un ejemplo de un área de responsabilidad, y juntas conforman la segunda categoría principal de PARA. Todas ellas, tanto las personales como las profesionales, requieren especial atención al gestionar cierta información, pero no son lo mismo que los proyectos.

PROYECTO

ÁREA

Perder 10 kilos

Salud

Publicar un libro

Escritura

Ahorrar 3 meses de gastos

Economía

Crear un modelo de app

Diseño de producto

Redactar un modelo de contrato Legal

En el caso de la administración financiera o economía, puede que guardes notas de llamadas a asesores, recibos o facturas de compra para el negocio, o tu presupuesto mensual para el hogar, entre otros muchos tipos de información.

Quizá también tengas información menos concreta que gestionar, como proyecciones financieras, investigación sobre software de finanzas personales y datos sobre las tendencias de inversión de las que estás pendiente.

Para un área relacionada con el trabajo como «desarrollo de producto» tal vez necesites guardar especificaciones del producto, estudios de I +D, notas de entrevistas con clientes y reseñas de estos. También podrías tener fotos de los productos que te gustan para inspirarte, planos de diseño o paletas de colores.

Todo depende de tu relación con esa área de tu vida y de cómo quieras gestionarla o impulsarla.

Algunos ejemplos de áreas de tu vida personal podrían ser:
Actividades o lugares de los que eres responsable: casa/piso; cocinar; viajar; coche.

Personas o animales de los que eres responsable: amigos; niños; pareja; mascotas.

Aspectos personales de los que eres responsable: salud; crecimiento personal; amistades; finanzas.

En cuanto a tu trabajo o negocio:

Departamentos o funciones de los que eres responsable: gestión de cuentas; marketing; operaciones; desarrollo de producto.

Personas o equipos de los que eres responsable: subordinados directos; superiores; junta directiva; proveedores.

Aspectos profesionales de los que eres responsable: desarrollo profesional; ventas y marketing; relaciones y networking; selección y contratación de personal.

Aunque las áreas no tienen un final como tal, sigue siendo importante gestionarlas. De hecho, si relees las listas de arriba verás que estas áreas son críticas para tu salud, felicidad, seguridad y satisfacción en la vida.

Por otro lado, a pesar de que no haya un objetivo que alcanzar, sí hay unos estándares que mantener en cada una de estas áreas. En la económica puede ser pagar siempre las facturas a tiempo y cubrir las necesidades básicas de tu familia. En la salud, hacer ejercicio un determinado número de veces por semana y mantener el colesterol por debajo de unos niveles concretos. En lo familiar, tal vez pasar tiempo de calidad con los tuyos todas las tardes y los fines de semana.

Solo tú puedes decidir esos estándares. Para lo que pretendemos hacer ayuda muchísimo disponer de un lugar dedicado a cada área. De esta manera, siempre sabrás dónde colocar cualquier pensamiento, reflexión, idea o unidad de información útil que sea relevante para cada aspecto importante de tu vida.

Recursos: cosas que quiero usar en el futuro La tercera categoría de información es recursos. Esto es un «todo vale» para cualquier cosa que no pertenezca a un proyecto o a un área, y puede pertenecer a cualquier tema que te interese o sobre el que estés recabando información.

Por ejemplo:

¿Qué temas te interesan? Arquitectura; diseño de interiores; literatura inglesa; elaboración de cerveza.

¿Sobre qué estás investigando? Creación de hábitos; toma de notas; gestión de proyectos; nutrición.

¿Qué información útil quieres poder consultar en el futuro? Itinerarios de vacaciones; metas vitales; fotos de stock; opiniones sobre un producto.

¿Cuáles son tus hobbies o qué te apasiona? El café; el cine clásico; la música hip-hop; el anime japonés.

Cualquiera de estos temas podría convertirse en su propia carpeta de recursos.

También puedes pensar en ellos como «investigación» o «materiales de referencia». Son tendencias de las que estás pendiente, ideas relacionadas con tu trabajo o sector, hobbies o intereses menores, y cosas que simplemente te llaman

la atención. Estas carpetas son algo así como las libretas que tenías en el colegio: una para Ciencias, otra para Historia, otra para Matemáticas… Cualquier nota o archivo que no sea relevante o aplicable a un proyecto o área actuales puede guardarse en los recursos para obtener referencias futuras.

Archivos: lo que he finalizado o puesto en pausa Por fin llegamos a nuestros archivos. Estos incluyen cualquier elemento de las tres categorías anteriores que ya no esté activo. Por ejemplo: Proyectos que se han completado o cancelado.

Áreas de responsabilidad con las que ya no vas a continuar (como al terminar una relación o después de una mudanza).

Recursos que ya no son relevantes (hobbies en los que pierdes el interés o temas que ya no te importan).

Los archivos son una parte importante de PARA, porque te permiten poner una carpeta «en el congelador» para no desordenar tu espacio de trabajo, al tiempo que queda guardada para siempre por si la necesitas. Y, a diferencia de almacenarlas en casa o en el garaje, no hay consecuencias por hacerlo en digital, siempre que no te distraiga de tus prioridades cotidianas. Si necesitas acceder a esa información

en el futuro porque, por ejemplo, comienzas un proyecto similar a uno que ya finalizaste antes, podrás encontrarla en segundos.

Qué aspecto tiene PARA: un vistazo entre bastidores PARA es un sistema universal de organización diseñado para funcionar en todo tu mundo digital. Es decir, no sirve en un solo sitio y te obliga a usar diferentes formas de organización en cada una de las decenas de sitios donde guardas las cosas. Puede (y debería) emplearse en todas partes, como en tu carpeta de documentos del ordenador, tu nube de almacenamiento online y, por supuesto, tu app de notas digitales.

Déjame enseñarte cómo queda.

Aquí tienes un ejemplo de cómo se ven las carpetas en mi aplicación de notas al aplicar PARA:

TÍTULO
▸ 1 Proyectos (11)
▸ 2 Áreas (36)
▸ 3 Recursos (45)
▸ 4 Archivos (216)
▸ 0 Bandeja de entrada (0)

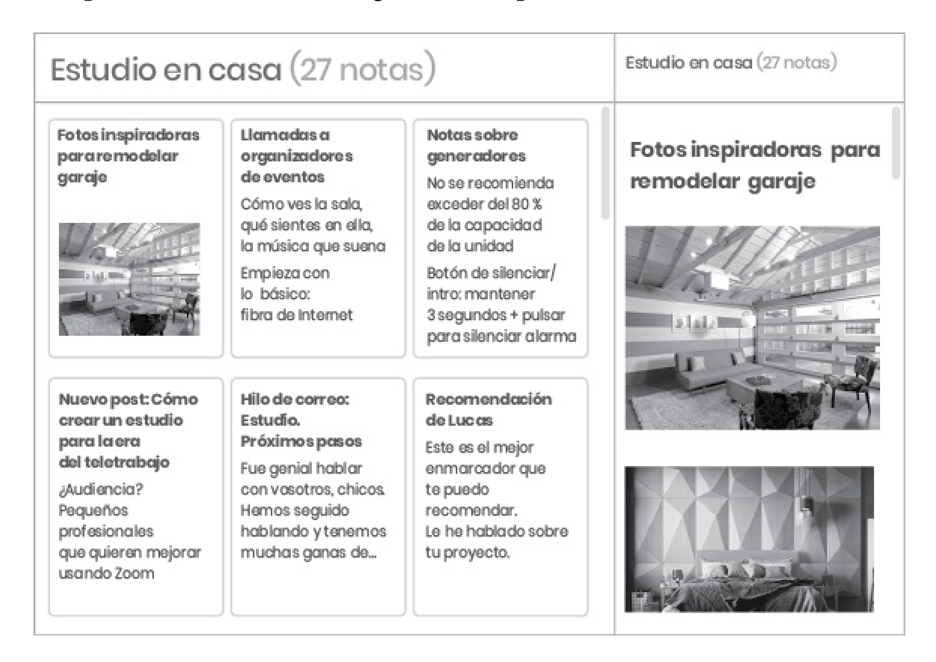
Dentro de cada una de estas carpetas principales tengo otras individuales para cada proyecto, área, tipo de recurso y archivo específico que hay en mi vida. Por ejemplo, estas son las carpetas para cada uno de mis proyectos en marcha:

TÍTULO
▾ 1 Proyectos (11)
▸ Impuestos (2)
▸ BASB 13 (45)
▸ BASB publicación libro (43)
▸ BASB manuscrito (202)
▸ Plan de ahorro (2)
▸ Dirección del curso (4)
▸ Artículo sobre cognición (5)
▸ Estudio en casa (27)

Dentro de estas carpetas están las notas que contienen las ideas. El número de proyectos en marcha de un individuo medio suele oscilar entre cinco y quince.

Como ves, el número de notas dentro de cada uno (es el número entre paréntesis después del título) varía mucho entre uno y otro, desde dos hasta doscientos, esta última cifra para el caso del libro que tienes entre las manos.

A continuación te presento las notas que pueden encontrarse en una típica carpeta de proyecto de tamaño medio, en este caso una remodelación del garaje para transformarlo en un estudio (sobre lo cual profundizaremos en siguientes capítulos):



La mitad izquierda de la ventana muestra una lista de las veintisiete notas dentro de esta carpeta. Al hacer clic sobre una nota, como la que se ve arriba —que muestra una colección de fotos que usamos como inspiración para la remodelación—, el contenido aparece en la parte derecha de la pantalla.

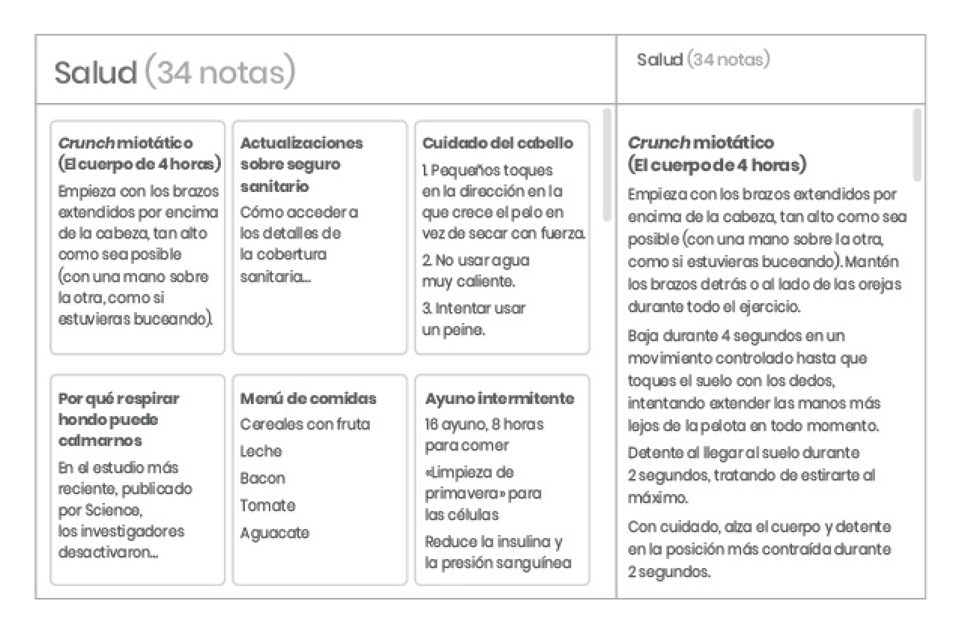
Ya está. Solo es una jerarquía de tres niveles que abarca los miles de notas que he acumulado a lo largo de los años: las categorías principales de PARA, la carpeta de proyectos y las notas en sí.

Estas son algunas de mis áreas:

TÍTULO
▾ 2 Áreas (36)
▸ Caio (8)
▸ Coche (5)
▸ Ropa (2)
▸ Cocina (69)
▸ Economía (19)
▸ FL: Admin. (12)
▸ FL: BASB contenido (190)
▸ FL: BASB marketing (45)
▸ FL: Betheny (20)
▸ FL: Listas/plantillas (12)
▸ FL: Clientes (32)

Cada carpeta contiene notas relevantes para esas áreas permanentes de mi vida.

Las relacionadas con mi negocio empiezan por «FL», por Forte Labs, así que aparecen todas seguidas en orden alfabético. Estas son algunas de mis notas del área «Salud»:



En Recursos tengo carpetas para cada tema que me interesa. No es

información que vaya a aplicar ahora mismo a nada, así que no quiero que esté en medio de mis proyectos, pero la tendré disponible si alguna vez la necesito.

TÍTULO
▾ 3 Recursos (42)
▸ reseñas anuales (21)
▸ arte y filosofía (39)
▸ libros y escritura (14)
▸ identidad de marca/logos (31)
▸ negocio y estrategia (146)
▸ tarjetas de negocio (70)
▸ regalos de Navidad (3)
▸ cambio climático (1)
▸ curso de marketing (22)
▸ cultura y creatividad (80)
▸ diseño (32)

Por último, Archivos contiene cualquier carpeta de las tres categorías previas que ya no esté activa. Las quiero fuera de mi vista y de mi mente, pero en caso de que necesite acceder a estudios, cursos o cualquier material del pasado, siempre estarán ahí.

TÍTULO
▾ 4 Archivos (198)
▸ Acceso SF (21)
▸ AE promoción (1)
▸ AJ webinario (10)
▸ Amazon Associates (2)
▸ Avaya (3)
▸ Barings (3)
▸ BASB 12 (6)
▸ Bici – denuncia robo (5)
▸ Black Friday (5)
▸ Búsqueda piso (1)
▸ Club de Anti-Lectura v3 (3)

Es posible utilizar PARA en todos los lugares en los que almacenas información, lo que significa que puedes usar las mismas categorías y reglas sin importar dónde guardes el contenido. Por ejemplo, esta es la carpeta de documentos de mi ordenador:

Documentos
Nombre
▸ 1 Proyectos
▸ 2 Áreas
▸ 3 Recursos
▸ 4 Archivos

Y estas son las carpetas de cada uno de mis proyectos en marcha:

Documentos
Nombre
2021 impuestos
Artículo cognición
BASB 13
BASB lanzamiento libro
BASB manuscrito
Dirección de curso
Estudio en casa
Keystone 2
Nueva web
Plan de ahorro
Retiro invierno 2022

Dentro de estas carpetas están los archivos que uso para llevar a cabo cada proyecto. En concreto, esta es la carpeta de proyectos dedicada al libro que estás leyendo ahora mismo:

BASB manuscrito
Nombre
Acuerdos
Capítulo extra
Grupo de lectura crítica
Investigación
Mapas mentales
Presentaciones e imágenes
Propuesta editorial
Recursos
Versiones del manuscrito

¿Dónde pongo esto? Cómo decidir dónde guardar notas individuales Crear carpetas es relativamente fácil. La pregunta más difícil, la que hiela la sangre de toda persona organizada es: «¿Dónde pongo esto?».

Las aplicaciones han facilitado muchísimo capturar contenido solo con hacer clic o pulsar un botón. Sin embargo, no tenemos guía alguna sobre qué hacer después. ¿Dónde va una nota una vez la creamos? ¿Cuál es la ubicación correcta del próximo archivo que nos van a enviar? Cuanto más material se acumula, más urgente y estresante resulta este problema.

La tentación cuando se empieza a capturar notas es también intentar saber dónde deberían ir y qué significan. Problema: ese momento es el peor para decidir con qué está relacionada. Primero, porque te la acabas de encontrar y no has tenido tiempo de reflexionar acerca de su objetivo principal. Pero, sobre todo, porque forzarte a tomar decisiones cada vez que capturas algo es ponerte piedras en el camino; convierte el proceso en algo que requiere esfuerzo mental y, por lo tanto, es menos probable que ocurra en primera instancia.

Por eso es importante separar captura y organización en dos pasos distintos:

«guardar aquello con lo que conectas» en el momento es una decisión separada de la de guardar algo a largo plazo. La mayor parte de las aplicaciones de notas tienen una sección de «bandeja de entrada» o «notas diarias» donde se guardan las más nuevas hasta que puedas volver a ellas y decidir dónde guardarlas. Sería como una sala de espera donde las nuevas ideas aguardan hasta que las

«procese» tu segundo cerebro. En definitiva, hacer una distinción entre capturar y organizar las ideas ayuda a mantenerse en el aquí y ahora, percibir aquello con lo que conectas y dejar la decisión de qué hacer con todo ello para otro momento (como el de la «revisión semanal», del que te hablaré en el capítulo 9).

Bien, una vez capturado un buen montón de notas, es momento de organizarlas; ahora es cuando PARA entra en juego. Las cuatro categorías principales están ordenadas según su grado de aplicabilidad, para que decidir dónde poner las notas sea lo más fácil posible:

Los proyectos son lo más aplicable, porque estás trabajando en ellos ahora mismo y con un plazo concreto en mente.

Las áreas tienen un horizonte temporal más amplio y menos aplicabilidad inmediata.

Los recursos podrían volverse aplicables dependiendo de la situación.

Los archivos se quedan inactivos a no ser que se necesiten.

Este orden nos proporciona una información muy conveniente para decidir dónde poner una nota; empieza por la primera pregunta de la siguiente lista y continúa hacia abajo:

¿En cuál de mis proyectos va a resultar más útil?

Si la respuesta es «en ninguno», entonces ¿en qué área será más útil?

Si la respuesta es «en ninguna», entonces ¿a qué recurso pertenece?

Si la respuesta es «a ninguno», entonces ponla en tus archivos.

En otras palabras, siempre has de intentar ubicar una nota o archivo no solo donde más útil vaya a resultar, sino donde pueda ser útil más pronto. De este modo, al guardarla en una carpeta de proyecto, te aseguras verla la próxima vez que trabajes en ese proyecto. Al hacerlo en una carpeta de área, la verás la próxima vez que pienses en tal área de tu trabajo o de tu vida. Si la pones en una carpeta de recursos, la verás solo cuando decidas (y si lo decides) profundizar en ese tema y ponerte a leer o investigar al respecto. Por último, al situarla en tus archivos, en principio no tendrás por qué verla de nuevo si no es porque vas a buscarla a propósito.

El caso es que puede resultar fácil abandonar nuestros proyectos y objetivos cuando tenemos mucho que hacer. Los proyectos personales y las metas a largo plazo parecen especialmente flexibles, dan la impresión de que siempre puedes volver a ellos más tarde. Así, las notas, marcadores, resaltados y documentos que nos esforzamos en encontrar se hunden más y más en nuestro sistema de notas hasta que, al final, nos olvidamos de que alguna vez existieron.

Por tanto, organizar lo que se guarda en función de su aplicabilidad contrarresta la tendencia a procrastinar todo el tiempo y a posponer las aspiraciones de forma indefinida. PARA nos devuelve esos sueños al aquí y ahora, ayudándonos a ver que ya contábamos con mucha de la información necesaria para empezar. El objetivo de organizar el propio conocimiento es alcanzar nuestras metas, no sacarse un doctorado en toma de notas. El conocimiento se aplica mejor cuando se hace uso de él; dicho de otro modo: lo que no te ayude a progresar en tus proyectos seguro que te está distrayendo de ellos.

Organizar la información como una cocina: ¿qué estoy preparando?

Existe un paralelismo entre el sistema PARA y la forma en la que se ordena una cocina.

Todo en la cocina está diseñado y organizado de cara a obtener un resultado: preparar la comida de una manera lo más eficiente posible. Así, los archivos serían como el congelador: sus elementos están conservados «en frío» hasta que hagan falta, y eso podría ser dentro de mucho tiempo. Los recursos son como el contenido de la despensa: disponible para cualquier comida que hagas, pero bien guardado y fuera de tu vista mientras tanto. Las áreas son como lo que guardas en el frigorífico: elementos que planeas usar pronto y que quieres tener controlados con más frecuencia. Por último, los proyectos son como las ollas y sartenes en el fuego: lo que estás preparando en este momento. Así, cada tipo de ingrediente se organiza de acuerdo con cómo de accesible ha de estar para que cocines lo mejor posible lo que quieres comer.

Imagina cuán absurdo sería organizar una cocina según el tipo de comida: la fruta fresca, la fruta seca, el zumo de fruta y la congelada estarían guardadas en el mismo lugar… solo por ser fruta. Y, sin embargo, así es como la mayoría de la gente ordena sus archivos y notas: con todos sus extractos de libros juntos solo porque proceden de libros, o todas sus citas guardadas en un mismo sitio porque son citas.

En cambio, en vez de organizar las ideas según de donde vengan, yo recomiendo organizarlas según adonde vayan; es decir, en función de los resultados que puedan ayudarte a lograr. Y la verdadera prueba de si una unidad de conocimiento es o no de valor no es si está perfectamente organizada y etiquetada, sino si puede tener impacto en alguien o algo que te importe.

Lo que quiero decir es que PARA no es un sistema de archivos: es un sistema de producción. No tiene sentido tratar de hallar el «lugar ideal» al que pertenece una nota o un archivo. No lo hay. Y esto es así porque el sistema entero se transforma una y otra vez, al tiempo que lo hace tu vida, ya que esta no deja nunca de cambiar.

Esta es una idea que a mucha gente le cuesta asimilar. Nos acostumbramos a sistemas organizativos estáticos, fijos; esperamos encontrar una serie de reglas estrictas sobre dónde va cada elemento, algo así como el código de un libro en la biblioteca.

Sin embargo, cuando se trata del conocimiento personal no existe un lugar asignado a cada cosa; organizamos según el grado de aplicabilidad, y lo que «es aplicable» está en permanente cambio. A

veces recibimos un mensaje o un correo electrónico que nos pone patas arriba el día entero. Y, como nuestras prioridades pueden cambiar de un momento a otro, tenemos que minimizar el tiempo que pasamos archivando, etiquetando y manteniendo las notas digitales; no podemos correr el riesgo de que todo ese esfuerzo se vaya al traste.

Por lo tanto, cualquier unidad de información —ya sea un documento de texto, una imagen, una nota o una carpeta entera— puede (y debería) fluir entre categorías. A lo mejor guardas una nota de técnicas de coaching en una carpeta de proyecto llamada «clase de coaching», para un curso que estás haciendo.

Después, cuando seas jefe de departamento y necesites coordinar lo mejor posible a tu equipo, tal vez quieras mover esa nota a una carpeta de área llamada

«equipo». Y puede que en algún momento quieras dejar la compañía, pero aún te interese el coaching, y entonces traslades la nota a tus recursos. También un día podrías perder por completo el interés en el tema y desplazarla a tus archivos.

Por último, en el futuro esa nota podría volver a alguno de tus proyectos si decides empezar un trabajillo extra como coach empresarial, lo cual significaría que ese conocimiento pasaría a ser aplicable de nuevo.

Dicho de otro modo: el propósito de una sola nota o de un grupo de notas puede cambiar —y, de hecho, cambia— con el tiempo conforme lo hacen tus necesidades y metas. La vida de cada individuo pasa por diferentes «estaciones», y tus notas digitales deberían viajar en ese tren y extraer nuevas reflexiones de las procelosas aguas de tu experiencia.

Los proyectos completados son el oxígeno de tu segundo cerebro
Capturar contenido para usarlo en el futuro no será tan difícil ni tan agotador si sabes para qué te sirve. Es decir, PARA no es útil solo para crear un montón de carpetas y meter cosas dentro; consiste más bien en identificar la estructura de tu trabajo y de tu vida: qué compromisos tienes, qué quieres cambiar y hacia dónde quieres ir.

En mi caso tuve que aprender esto por las malas. Cuando estaba en la universidad, trabajé a tiempo parcial en una tienda Apple de San Diego. En esa época, aquella era una de las cinco tiendas de Apple con más carga de trabajo del mundo: miles de personas pasaban por allí todos los días. Y fue en ese lugar donde probé por primera vez cómo

enseñar a la gente a utilizar su ordenador de una forma más efectiva.

Por la mañana daba clases a pequeños grupos de personas que acababan de comprar su primer Mac y resolvía consultas individuales. Era la época dorada del paquete de software creativo del iLife de Apple: todos los Mac tenían preinstaladas aplicaciones fáciles de utilizar para crear webs, grabar música, imprimir álbumes de fotos y editar vídeos. Era como tener un complejo estudio multimedia en las manos y sin coste adicional.

Así, me sentaba con los clientes y respondía a cualquier pregunta sobre el ordenador que acababan de comprar. En la mayoría de los casos habían trasladado al nuevo equipo todos sus archivos de Windows, por lo que años de documentos acumulados se esparcían por mesas y carpetas.

Al principio intenté guiarlos para organizar cada documento, de uno en uno.

Pero me di cuenta enseguida de que aquello no funcionaba: las sesiones individuales duraban una hora, lo que ni mucho menos era suficiente para rascar siquiera la superficie de una montaña de cientos (o incluso miles) de documentos. Y tampoco era, de todos modos, un tiempo bien invertido, porque a menudo esos antiguos documentos ya no eran relevantes para sus metas o intereses actuales.

Sabía, pues, que necesitaba una nueva forma de hacer las cosas. Así que me puse

a preguntar y escuchar, y al final me di cuenta de que todas estas personas no necesitaban ni querían un ordenador organizado; habían invertido todo ese dinero y tiempo en pasarse a Mac porque querían crear o conseguir algo.

A lo mejor querían montar un vídeo para la fiesta de aniversario de sus padres, una web para su pastelería o grabar las canciones de su banda. Puede que quisieran investigar a sus ancestros, graduarse o encontrar un trabajo mejor.

Todo lo demás solo era un obstáculo que salvar en el camino hacia su meta.

De modo que decidí probar un método diferente: recopilé todos esos archivos que habían migrado y los moví a una nueva carpeta llamada «Archivo», junto a la fecha (por ejemplo, «Archivo 02/05/21»). Siempre surgía cierto miedo o duda al principio; no querían que se

perdiera nada. Pero en cuanto veían que nunca perderían el acceso a nada del pasado, la esperanza regresaba al rostro de aquellas personas.

Era gente que había pospuesto una y otra vez sus ambiciones creativas hasta situarlas en momento futuro, lejano e irreal, cuando de alguna manera todo estuviera en perfecto orden. Pero una vez que nos quitábamos eso de encima y nos centrábamos en lo que de verdad querían hacer en ese momento, de pronto adquirían un tremendo sentido de la claridad y la motivación.

Durante un tiempo tuve la seguridad de que me saldría el tiro por la culata: al final querrían volver a lo anterior y organizar esos archivos antiguos. Las mismas personas regresaban a la tienda una y otra vez. Y yo, esperaba, con miedo, que una de esas veces alguien me acusara de haberle extraviado sus antiguos archivos.

Déjame decirte algo: nadie lo hizo jamás.

Nunca volvió nadie para decirme: «¿Sabes?, me gustaría dejar las cosas como estaban y organizar todos los archivos de mi antiguo ordenador». En realidad, lo que hicieron fue contarme hasta qué punto habían tenido importancia sus proyectos creativos para su familia, su negocio, sus estudios o su trabajo. Hubo una persona que organizó una recaudación de fondos para un amigo al que le habían diagnosticado leucemia. Otra solicitó un préstamo destinado a pequeños negocios para montar un estudio de baile, y se lo concedieron. Una estudiante me contó que domar el caos de su mundo digital fue la razón por la que consiguió terminar la carrera y ser la primera universitaria de su familia. Los

detalles sobre cómo organizaban el contenido de sus ordenadores o tomaban notas no tenían mayor importancia, pero el impacto que su creatividad tuvo en su vida y en las vidas de otras personas…, eso no era moco de pavo precisamente.

Gracias a esta experiencia aprendí unas cuantas lecciones.

La primera es que la gente necesita espacios de trabajo ordenados para poder crear. No puedes dar lo mejor de ti cuando los «asuntos» del pasado están ocupando sitio y distrayéndote en tu espacio. Por eso la fase de archivado es crucial: no pierdes nada, puedes encontrar cualquier cosa si la buscas; pero necesitas apartarlo todo de tu vista y de tu mente.

La segunda cosa que aprendí es que lo que importa de verdad es crear cosas nuevas. Veía un brillo especial en los ojos de la gente cuando

conseguían llegar a su meta y publicar una presentación, exportar un vídeo o imprimir un currículum. Era innegable la confianza que acababan de encontrar en sí mismos cuando salían de la tienda sabiendo que disponían de todo lo necesario para avanzar.

Aprendí también que los proyectos creativos culminados son algo así como el flujo sanguíneo del segundo cerebro; lo que mantiene el sistema alimentado, fresco y listo para la acción. No importa cuán organizado, estético o impresionante sea tu sistema de notas: solo la obtención constante de victorias tangibles puede infundirte una sensación de determinación y éxito. Da igual que esas victorias sean pequeñas; incluso el cambio más diminuto puede convertirse en un peldaño de futuras escaleras más creativas e interesantes de lo que puedes imaginar.

Ahora es tu turno: no te obsesiones ni te esclavices Una vez, una mentora me dio un consejo que he guardado como oro en paño desde entonces: no te obsesiones ni te esclavices.

Se dio cuenta de que mi forma habitual de trabajar era a base de fuerza bruta: quedarme hasta tarde en la oficina, ser productivo cada minuto y gestionar montañas de tareas como si mi vida dependiera de ello. Y aquel no era el camino hacia el éxito, sino hacia el agotamiento. No solo es que se agotaran mis reservas de energía mental y física, sino que mis acciones no eran muy efectivas. No sabía cómo establecer mis objetivos, planear una estrategia o buscar formas de lograr las cosas con el mínimo esfuerzo.

Entonces mi mentora me aconsejó no obsesionarme ni esclavizarme. Y, en vez de eso, que buscara el camino con menos obstáculos y avanzara dando pequeños pasos. Y ahora quiero darte a ti el mismo consejo: no hagas de organizar tu segundo cerebro otra obligación. Mejor pregúntate: «¿Cuál es el paso más pequeño y fácil que puedo dar y que me haga avanzar?».

Cuando se trata de PARA, ese paso es, en general, crear carpetas para cada uno de tus proyectos en marcha en tu aplicación de notas y empezar a llenar esas carpetas de contenido relacionado con esos proyectos. Ten claro que, una vez que dispones de un «hogar» para algo, tiendes a encontrar más sobre ese tema.

Empieza preguntándote: «¿Qué proyectos me comprometo a hacer progresar ahora mismo?», y luego crea una carpeta para cada uno. Aquí tienes algunas preguntas que te ayudarán a reflexionar sobre los proyectos que quizá tienes entre manos:

Se consciente de lo que te ronda la mente: ¿qué cosas te preocupan y hasta ahora no has identificado como proyecto? ¿Qué necesitas que ocurra, pero sientes que no avanzas en esa dirección?

Consulta tu agenda: ¿qué te hace falta retomar del pasado? ¿Para qué aspectos de tu vida necesitas un plan?

Consulta tu lista de tareas: ¿qué acciones has puesto ya en marcha que forman parte de un proyecto mayor aún sin identificar? ¿Qué comunicación o seguimiento que has programado es en realidad parte de un proyecto mayor?

Consulta el escritorio de tu ordenador, tus carpetas de descargas y de documentos, los marcadores, los correos y las pestañas abiertas del navegador: ¿qué cosas tienes activas o a mano porque forman parte de un proyecto más grande?

Los siguientes son algunos ejemplos de proyectos que han pensado mis estudiantes:

Encontrar nuevo médico que acepte mi seguro.

Planificar metas y un calendario para hacer un retiro en equipo.

Listar alimentos comunes y establecer envíos a domicilio recurrentes.

Desarrollar una estrategia de contenido para el próximo trimestre.

Revisar el borrador de la nueva política de reembolso de productos de mi empresa y dar feedback.

Compartir ideas de colaboración con una compañera de investigación.

Investigar y redactar un artículo sobre equidad en la salud.

Hacer un curso online de escritura creativa.

Por supuesto, también podrías ponerte ya a crear carpetas para tus áreas y recursos, pero te recomiendo empezar con los proyectos para evitar abrir muchos recipientes «vacíos». Siempre puedes añadir otros más adelante, cuando tengas algo que poner dentro. Por otro lado, aunque puedes (y deberías) usar PARA en todas las plataformas donde guardes información —las tres más comunes, aparte de una aplicación de notas, son la carpeta de documentos de tu ordenador, los sistemas de almacenamiento en la nube (como Dropbox) y las suites

colaborativas online, como Google Docs—, mi consejo es que comiences, por ahora, solo con tu aplicación de notas.

Practica capturando nuevas notas, organizándolas en carpetas y moviéndolas de una a otra. Cada vez que acabes un proyecto, desplaza su carpeta a los archivos, y cuando empieces uno nuevo rebusca en tus archivos por si hay alguno previo que contenga información que puedas reutilizar.

Cuando estés creando carpetas y guardando notas en ellas, no te preocupes por reorganizar o «pasar a limpio» ninguna nota existente. No puedes permitirte estar mucho tiempo gestionando contenido antiguo que no sabes si llegarás a utilizar. Parte de cero, poniendo las notas previas en los archivos para tenerlas a buen recaudo. Así, si alguna vez las necesitas, aparecerán en las búsquedas tal y como las dejaste.

Tu objetivo ahora es limpiar tu espacio de trabajo y reunir todos los elementos relacionados con cada proyecto en marcha en un solo lugar. Una vez hecho eso, tendrás la confianza y la claridad suficientes para actuar sobre esas ideas, en vez de dejar que se acumulen sin ningún fin en el horizonte.

La clave es tener en cuenta que estas categorías no son definitivas. PARA es un sistema dinámico, no estático. Tu segundo cerebro evoluciona de forma tan constante como cambian tus proyectos y metas, así que nunca tendrás que preocuparte de que sea perfecto o de que esté terminado.

En el siguiente capítulo veremos cómo «destilar» el conocimiento que hemos reunido para ser capaces de usarlo de manera efectiva.

Capítulo 6

Destilar:

encuentra la esencia

Para obtener conocimiento, añade cosas cada día. Para alcanzar la sabiduría, elimina cosas cada día.

Lao Tzu, antiguo filósofo chino

En 1969, los ejecutivos de Paramount Pictures andaban desesperados

por encontrar al director adecuado para una nueva película de la que habían comprado los derechos, un drama criminal basado en la mafia de Nueva York.

Uno tras otro, los mejores realizadores de la época rechazaron el proyecto: lo consideraban demasiado sensacionalista para su gusto. Las películas de gánsteres tenían fama de tópicas y efectistas, y ya había habido varios fracasos recientes en el género.

De modo que, tras agotar todas sus opciones, los ejecutivos del estudio se pusieron en contacto con un joven cineasta que había rodado algunas películas independientes. Aquel director era relativamente novato y no contaba con grandes éxitos comerciales. Era un forastero que trabajaba en San Francisco y no en Hollywood —la capital de la industria—, y tenía fama de artista que quería experimentar con nuevas ideas; no parecía el director ideal para películas de gran presupuesto.

Aquel director se llamaba Francis Ford Coppola, y la película que le pidieron que hiciera era, por supuesto, El padrino.

El caso es que también Coppola rechazó inicialmente el proyecto. Según relató en Hollywood Reporter,[1] dijo: «Era muy comercial y escabrosa para mi gusto».

Sin embargo, su socio y protegido George Lucas (que saltaría después a la fama con La guerra de las galaxias) señaló con acierto que estaban arruinados: sin una

importante inyección económica, pronto los desahuciarían.

Por tanto, la creciente presión financiera, además de una segunda lectura de la novela de Mario Puzo, hizo cambiar de opinión a Coppola, que se dio cuenta de que aquella historia podía enfocarse como «una metáfora del capitalismo americano en el relato de un gran soberano con tres hijos».

El padrino se acabaría convirtiendo en uno de los mayores éxitos comerciales y de crítica de la historia del cine. En 2007, el American Film Institute la consideró la tercera mejor película estadounidense de todos los tiempos.[2] En total recaudó 245 millones de dólares, ganó tres premios Oscar y dio lugar a una serie de secuelas y spin-offs que siguen siendo devorados por una legión de fans obsesionados con la historia de la ficticia familia Corleone.

La estrategia de Coppola para realizar esta compleja y multifacética

película se basó en una técnica que había aprendido estudiando teatro en el Hofstra College y que era conocida como «prompt book». Empezó leyendo la novela El padrino y anotando en un cuaderno las partes que le sugerían algo; algo así como su propia versión de la caja de Twyla Tharp. Pero en ese cuaderno no se limitaba a guardar pasajes: era el punto de partida de un proceso de revisión y perfeccionamiento de sus fuentes para convertirlas en algo nuevo.

Aquel cuaderno era una carpeta de anillas en la que recortaba y pegaba páginas de la novela. Estaba hecho para durar: tenía orificios reforzados para garantizar que las páginas no se rompieran incluso después de darles muchas vueltas. Allí añadía las notas e indicaciones que luego le servirían para planificar el guion y el diseño de producción de la película.

En un breve documental titulado Francis Coppola's Notebook,[3] estrenado en 2001, él mismo explicaba su proceso. Empezó con una lectura inicial de la novela completa, durante la cual fue anotando todo lo que le llamaba la atención.

«Creo que es importante apuntar tus impresiones durante la primera lectura, porque son los instintos iniciales sobre lo que te parece interesante, lo que no entiendes o lo que consideras regula

Coppola se puso entonces a añadir sus interpretaciones, destilando y reconstituyendo así su propia versión de la historia. Desglosó cada escena según cinco criterios clave: una sinopsis (o resumen) de la misma; su contexto histórico; las imágenes y el tono para la parte visual y emocional de cada una; la

intención central y cualquier posible tropiezo que hubiera que evitar. En sus propias palabras: «Me esforcé por destilar la esencia de cada escena en una frase, expresando en pocas palabras cuál era su sentido».

Coppola describió su cuaderno-carpeta como «una especie de hoja de ruta de varias capas para dirigir la película […]. De modo que pude revisar no solo el texto original de Mario Puzo, sino todas mis primeras anotaciones sobre lo que

[…] era importante para mí o lo que sentía que realmente ocurría en el libro».

Sus comentarios al margen incluían términos como «Hitchcock» —para recordarse cómo el famoso director de thrillers habría encuadrado un plano— o

«Tiempo congelado» —para acordarse de que debía ralentizar una secuencia—.

Utilizaba también distintos tipos de anotaciones para recalcarle a su yo futuro qué partes de una escena eran las más importantes. «A medida que leía el libro y hacía estas anotaciones en los márgenes, obviamente, cuantos más bolígrafos utilizaba y más reglas establecía y más líneas garabateaba, de algún modo daba a entender que la emoción del libro era cada vez mayor, así que la mera cantidad de tinta en la página me diría más tarde cuáles eran las escenas más importantes».

El cuaderno de El padrino es un ejemplo perfecto del proceso que siguen «entre bastidores» los profesionales creativos de éxito. Coppola lo consideraba el recurso más importante en la producción de este clásico del cine. «El guion era en realidad un documento innecesario; no me hacía falta un guion, porque podría haber hecho la película solo con este cuaderno».

Imaginamos que una película sale de la mente de su guionista o su director, cuando en realidad depende de la recopilación y el perfeccionamiento del material original. La historia de Coppola demuestra que podemos reunir de manera sistemática los elementos básicos de nuestras lecturas e investigaciones para que el producto final sea más rico, interesante e impactante.

Si Francis Ford Coppola confiaba tanto en un proceso gradual para tomar notas, tú también puedes hacerlo. Puedes utilizar tus notas para llegar a la esencia de las historias, las investigaciones, los ejemplos y las metáforas que componen tus fuentes. Y este es el tercer paso de CODE: destilar. Ha llegado el momento de ponerse a convertir las ideas captadas y organizadas en un mensaje propio. Todo empieza y termina con las notas.

Toma de notas «cuántica»: cómo crear notas para un futuro desconocido Hasta ahora te he enseñado a tomar notas sobre ideas interesantes, tanto externas como propias. Y es posible que hayas empezado a organizar esas notas en función de su viabilidad y relevancia para tus proyectos actuales.

¿Y ahora qué?

Aquí es donde incluso las personas más aplicadas suelen detenerse. No saben qué hacer a continuación. Han recabado conocimientos interesantes, pero estos no les han llevado a ninguna parte. Al fin y al

cabo, las notas son para usarlas, no solo para coleccionarlas.

Cuando capturas una nota por primera vez, puede que solo tengas unos segundos para introducirla en tu segundo cerebro antes de la siguiente reunión, de abordar una tarea urgente o de acudir a aliviar el llanto de un bebé; no es tiempo suficiente para entender su significado ni cómo puede utilizarse. Cuando las capturas por primera vez, las notas son como piezas inacabadas de materia prima; hace falta refinarlas un poco más para que pasen a ser recursos de conocimiento realmente valiosos. Tú serías algo así como un químico que destila solo el compuesto más puro a partir de un elemento. Por eso separamos la captura y la organización de los pasos posteriores: has de poder almacenar algo de forma rápida y dejar cualquier tipo de pulido para más adelante.

En este sentido, tomar apuntes es como viajar en el tiempo: estás enviando paquetes de conocimiento a tu futuro yo.

Es probable que consumas muchos libros, artículos, vídeos y publicaciones en redes sociales, todos ellos repletos de ideas interesantes, pero ¿qué posibilidades hay de que lo tengas todo listo para poner en práctica un consejo en ese instante?

¿Hasta qué punto es probable que la vida se interponga en tus planes con una crisis laboral, una reunión urgente en la escuela de tus hijos o un resfriado inesperado? Según mi experiencia, la vida nos empuja y nos aparta de nuestras prioridades sin parar, una y otra vez. Y cuanto mayor es nuestra decisión por centrarnos y hacer algo, más nos arroja emergencias y retrasos a la cara.

Ahora mismo quizá estás viendo un vídeo de YouTube sobre reformas del hogar, pero esos conocimientos solo podrás ponerlos en práctica dentro de unos meses, cuando te mudes a tu nueva casa. O ahora lees un artículo sobre técnicas de gestión del tiempo que te resultará más útil a final de año, cuando nazca tu bebé y de repente tengas que dedicarle mucho más tiempo a esa parcela de tu vida.

También puede ser que hoy estés hablando con un cliente potencial sobre sus objetivos y retos, pero cuando de verdad te vendrá bien esa información es el año que viene, una vez que ese cliente firme el contrato y se empiece a trabajar con él.

En definitiva, esto es válido para muchas de las ideas y de la inspiración que nos rodean. Una idea clave capta nuestra atención en el momento: nos obsesiona, nos embelesa. Es difícil imaginar que

alguna vez podamos olvidarnos de ella; nos ha cambiado la vida para siempre. Pero al cabo de unas horas, días o semanas, empieza a desvanecerse de la memoria. Pronto el recuerdo de esa apasionante idea no es más que una pálida sombra de algo que una vez conocimos, que un día nos intrigó. Por tanto, tu misión es conservar las notas que vas tomando sobre lo que descubres para que puedan sobrevivir a ese viaje hacia el futuro. De este modo, la emoción y el entusiasmo por lo que sabes crecerá con el tiempo en lugar de desaparecer.

La descubribilidad: el eslabón perdido para que las notas sean útiles El factor más importante para que tus notas sobrevivan a ese viaje es su descubribilidad: lo fácil que resulte descubrir su contenido y acceder a los puntos de mayor utilidad inmediata.

La descubribilidad es un concepto procedente de la informática que se refiere al

«grado en que un contenido o una información puede hallarse en una búsqueda de un archivo, una base de datos u otro sistema de información».[4] Las personas que trabajan en una biblioteca piensan en la descubribilidad para decidir cómo colocar los libros en las estanterías; las que se dedican al diseño web piensan en ella para crear los menús de los sitios web que visitas a diario. Quienes construyen las redes sociales se esfuerzan para que los mejores contenidos de sus plataformas sean lo más fácil de encontrar.

En cambio, la descubribilidad es el elemento que más a menudo falta en las notas de la gente común. Es fácil guardar toneladas y toneladas de contenido, pero convertirlo en algo accesible en el futuro…, eso ya es otra cosa. Bien, para mejorar la accesibilidad de tus notas puedes recurrir a un sencillo hábito que quizá recuerdes de tu época escolar: subrayar lo más importante. Subrayar es una acción que todo el mundo conoce, que no supone apenas esfuerzo y que funciona en cualquier aplicación que utilices.

Imagínate a tu yo del futuro como si fuera un cliente exigente. Es probable que tenga poca paciencia y mucho que hacer, así que no podrá pararse a leer página tras página llena de detalles solo para encontrar las «joyas» de un texto. Tu trabajo consiste en convencerle del valor de las notas que estás tomando ahora.

Tu futuro yo seguro que dispone de escasos minutos, antes de entrar en una reunión, para buscar en sus notas la referencia que necesita. En este sentido, cada nota es como un producto que estás creando en beneficio de ese futuro cliente. Si no lo compra —es decir, no cree que

merezca la pena el esfuerzo de revisar notas pasadas—, todo el valor de lo que estás haciendo ahora se perderá.

Esto se relaciona con una paradoja que mucha gente experimenta al tomar notas: cuantas más se acumulan, más crece el volumen de información, más tiempo y esfuerzo lleva revisarlo todo y menos tiempo hay para hacerlo. Resulta

contradictorio, sí, pero el caso es que cuantas más notas se acumulan, menos se usan. Esto tiende a disuadir a cualquiera de tomar notas o, en su defecto, le lleva a cambiar de herramienta cada vez que este volumen se vuelve abrumador. Y así es como se pierden la mayoría de los beneficios de recopilar conocimiento a largo plazo.

¿Qué sueles hacer para comunicarte con una persona muy importante, muy ocupada y muy impaciente? Reducir tu mensaje a los puntos clave y los pasos a seguir. Por ejemplo, cuando envías un correo electrónico a tu jefa no esperas al final para decirle lo que necesitas, después de escribir diez líneas de contexto, sino que pones las preguntas más urgentes en la parte superior del mensaje. Y al hacer una presentación para los directivos de tu empresa no te pasas horas divagando: omites los detalles innecesarios y vas al grano.

Destilar es, pues, la base de toda comunicación eficaz. Cuanto más importante sea que el receptor escuche tu mensaje y actúe en consecuencia, más «destilado»

debe ser ese mensaje. Los detalles y sutilezas pueden venir después, una vez que hayas captado la atención de tu receptor.

Pero ¿y si tu yo del futuro fuera tan importante como esas personas? ¿Cómo podrías comunicarte con él o ella de la forma más eficaz, consciente y concisa?

Subrayado 2.0: el resumen progresivo El resumen progresivo es la técnica que suelo enseñar para reducir las notas a sus ideas clave. Se trata de un proceso sencillo que consiste en tomar las notas en bruto que has capturado y organizado, y luego destilarlas para crear material reutilizable en un proyecto que tengas en marcha.

El resumen progresivo aprovecha una herramienta y un hábito muy habitual: el subrayado. A la vez, se sirve de las ventajas de la tecnología para que esos subrayados sean mucho más útiles que los que hacíamos en la escuela sobre nuestros libros de texto.

La técnica es sencilla: se trata de destacar (por ejemplo, en negrita) las

ideas clave de una nota y luego resaltar (en amarillo o el color que quieras) los puntos principales de lo que has destacado en la primera capa, y así sucesivamente, destilando la esencia de una nota en varias capas. Cada una de ellas utiliza un formato diferente, para que las distingas a simple vista.

Lo siguiente es un esquema visual de los cuatro niveles del resumen progresivo:[5]



He aquí un ejemplo de una nota que tomé de un artículo de Psychology Today.

Alguien compartió el enlace en las redes sociales y lo guardé con dos clics en mi aplicación de marcadores, donde recopilo los enlaces de todo lo que quiero leer, ver o escuchar. Unos días más tarde, cuando me entraron ganas de leer para relajarme, me leí el artículo y subrayé los pasajes que me parecían más interesantes. Tengo sincronizada esta aplicación con la de mis notas digitales, así que cualquier pasaje que destaque se guarda de forma automática allí, e incluye un enlace a la fuente.

Cómo el cerebro detiene el tiempo

Cómo el cerebro detiene el tiempo

Uno de los efectos secundarios más extraños de sentir miedo es la dilatación temporal, la aparente ralentización del tiempo [...]. Los supervivientes de situaciones de vida o muerte suelen decir que parece que las cosas tardan más en suceder, que los objetos caen más despacio y que son capaces de tener pensamientos complejos en lo que normalmente sería un abrir y cerrar de ojos.

Eagleman pidió a sujetos que ya habían dado el salto que calcularan el tiempo que tardaban en caer, utilizando un cronómetro para marcar lo que les parecía una cantidad de tiempo equivalente. Luego les pidió que observaran la caída de otra persona y que calcularan de la misma forma el tiempo transcurrido. Por término medio, los participantes consideraron que su propia experiencia había durado un 36 % más. Se dio, pues, la dilatación del tiempo.

Esto significa que el miedo no acelera en realidad nuestro ritmo de percepción o procesamiento mental. En cambio, nos permite recordar lo que experimentamos con mayor detalle. Y, puesto que nuestra percepción del tiempo se basa en el número de cosas que recordamos, las experiencias en las que sentimos miedo parecen desarrollarse con mayor lentitud.

Fuente

Esto es lo que yo llamo «capa uno»: los trozos de texto capturados inicialmente en mis notas. Fíjate en que no he guardado todo el artículo, solo unos pocos fragmentos clave.[7] Al limitar lo que guardo a las partes más relevantes, me resulta mucho más fácil organizar, destilar y expresar todo lo que viene después.

Si alguna vez necesito conocer todos los detalles, tengo el enlace al artículo original justo al final.

Ahora bien, por muy interesante que sea este contenido, no es lo bastante sucinto. De nuevo, en medio de un caótico día de trabajo, me resultaría muy difícil hallar tiempo para leer por encima varios párrafos de texto y encontrar los puntos fundamentales. A menos que los destaque de forma que mi futuro yo pueda captarlos al instante, lo más probable es que nunca vuelva a verlos.

Así pues, para mejorar la descubribilidad de esta nota necesito añadir una segunda capa de destilación. Suelo hacerlo cuando tengo tiempo libre durante las pausas, por la noche o los fines de semana; también cuando me topo con la nota mientras trabajo en otros proyectos, o cuando no me queda energía para un trabajo que requiera más concentración. Todo lo que tengo que hacer es poner en negrita los puntos principales de la nota. Esto puede incluir palabras clave que den pistas sobre el tema del texto, frases que capten lo que el autor original intentaba decir u oraciones que me hayan llamado la atención en especial, aunque no pueda explicar por qué. Al ver las partes en negrita de la misma nota (que te presento a continuación), ¿te das cuenta de que es mucho más fácil captar lo esencial fijándote solo en esas partes?

En el segundo nivel, esta nota ya es mucho más fácil de encontrar. Imagínate la diferencia entre leer el artículo original —lo que puede llevarte entre cinco y diez minutos— y echar un vistazo a estos puntos en negrita, lo que te costaría menos de un minuto.

Cómo el cerebro detiene el tiempo

Cómo el cerebro detiene el tiempo

Uno de los efectos secundarios más extraños de sentir miedo es la dilatación temporal, la aparente ralentización del tiempo [...]. Los supervivientes de situaciones de vida o muerte suelen decir que parece que las cosas tardan más en suceder, que los objetos caen más despacio y que son **capaces de tener pensamientos complejos en lo que normalmente sería un abrir y cerrar de ojos.**

Eagleman pidió a sujetos que ya habían dado el salto que calcularan el tiempo que tardaban en caer, utilizando un cronómetro para marcar lo que les parecía una cantidad de tiempo equivalente. Luego les pidió que observaran la caída de otra persona y que calcularan de la misma forma el tiempo transcurrido. **Por término medio, los participantes consideraron que su propia experiencia había durado un 36 % más. Se dio, pues, la dilatación del tiempo.**

Esto significa que el miedo no acelera en realidad nuestro ritmo de percepción o procesamiento mental. En cambio, **nos permite recordar lo que experimentamos con mayor detalle.** Y, puesto que nuestra percepción del tiempo se basa en el número de cosas que recordamos, **las experiencias en las que sentimos miedo parecen desarrollarse con mayor lentitud.**

Fuente

Pero ¡cuidado!, aún no hemos terminado. Para las notas especialmente largas, interesantes o valiosas, a veces merece la pena añadir una tercera capa de destacado. Te aconsejo que utilices la función de «resaltado» que ofrece la mayoría de aplicaciones de notas y que pinta los pasajes de amarillo brillante

—como esos rotuladores fluorescentes que usábamos en la escuela (y que aparecen en gris claro más abajo)—. Si tu aplicación de notas no dispone de esta función, puedes utilizar el subrayado u otro tipo de formato. Ahora fíjate solo en los pasajes en negrita que identificaste en el segundo nivel y destaca los puntos más interesantes y sorprendentes que contengan. Muchas veces se trata apenas de una o dos frases que resumen el mensaje de la fuente original.

Cómo el cerebro detiene el tiempo

Cómo el cerebro detiene el tiempo

Uno de los efectos secundarios más extraños de sentir miedo es la dilatación temporal, la aparente ralentización del tiempo [...]. Los supervivientes de situaciones de vida o muerte suelen decir que parece que las cosas tardan más en suceder, que los objetos caen más despacio y que son **capaces de tener pensamientos complejos en lo que normalmente sería un abrir y cerrar de ojos.**

Eagleman pidió a sujetos que ya habían dado el salto que calcularan el tiempo que tardaban en caer, utilizando un cronómetro para marcar lo que les parecía una cantidad de tiempo equivalente. Luego les pidió que observaran la caída de otra persona y que calcularan de la misma forma el tiempo transcurrido. **Por término medio, los participantes consideraron que su propia experiencia había durado un 36 % más. Se dio, pues, la dilatación del tiempo.**

Esto significa que el miedo no acelera en realidad nuestro ritmo de percepción o procesamiento mental. En cambio, **nos permite recordar lo que experimentamos con mayor detalle.** Y, puesto que nuestra percepción del tiempo se basa en el número de cosas que recordamos, **las experiencias en las que sentimos miedo parecen desarrollarse con mayor lentitud.**

Fuente

Si observas la nota anterior, ¿te das cuenta de que esas pocas frases resaltadas saltan a la vista y, por tanto, te llaman la atención? Sirven para transmitir el mensaje principal del artículo de una forma muy resumida que se asimila en cuestión de segundos. Por tanto, cuando vuelva a toparme con esta nota en el futuro, al hacer una búsqueda o navegar por una carpeta, podré decidir en un abrir y cerrar de ojos si esta fuente es relevante para mis necesidades. Si lo es, tendré ante mí todos los detalles y el contexto que necesito para recordarla, así como el enlace al artículo original si deseo comprobar la fuente.

Existe aún una capa más que añadir, aunque rara vez es necesaria. En el caso de las pocas fuentes que son muy valiosas, añado un «resumen ejecutivo» al principio de la nota, con algunas viñetas que sintetizan el artículo con mis propias palabras. La mejor señal de que se necesita una cuarta capa es verme consultando una nota una y otra vez, lo cual indica que es una piedra angular de mi pensamiento. Si me fijo solo en los puntos que he resaltado en negrita en los niveles dos y tres, me

resultará mucho más fácil redactar este resumen que si intento sintetizar todo el artículo.

Te recomiendo que utilices viñetas hacer este resumen. Usa siempre tus propias palabras, define los términos inusuales que emplees y piensa en cómo tu futuro yo, que quizá no recuerde nada de esta fuente, podría interpretar lo que estás escribiendo.

Cómo el cerebro detiene el tiempo

Resumen

- La dilatación del tiempo es la sensación de que el tiempo se ralentiza.
- Con frecuencia se experimenta durante momentos de miedo intenso.
- En un experimento, los sujetos notaron que el tiempo pasaba un 36 % más despacio al sentir miedo, en comparación con el resultado al observar la experiencia de otras personas.
- Otros experimentos demostraron que la dilatación del tiempo nos permite recordar mejor nuestras experiencias.

Cómo el cerebro detiene el tiempo

Uno de los efectos secundarios más extraños de sentir miedo es la dilatación temporal, la aparente ralentización del tiempo [...]. Los supervivientes de situaciones de vida o muerte suelen decir que parece que las cosas tardan más en suceder, que los objetos caen más despacio y que son **capaces de tener pensamientos complejos en lo que normalmente sería un abrir y cerrar de ojos.**

Eagleman pidió a sujetos que ya habían dado el salto que calcularan el tiempo que tardaban en caer, utilizando un cronómetro para marcar lo que les parecía una cantidad de tiempo equivalente. Luego les pidió que observaran la caída de otra persona y que calcularan de la misma forma el tiempo transcurrido. **Por término medio, los participantes consideraron que su propia experiencia había durado un 36 % más. Se dio, pues, la dilatación del tiempo.**

Esto significa que el miedo no acelera en realidad nuestro ritmo de percepción o procesamiento mental. En cambio, **nos permite recordar lo que experimentamos con mayor detalle.** Y, puesto que nuestra percepción del tiempo se basa en el número de cosas que recordamos, **las experiencias en las que sentimos miedo parecen desarrollarse con mayor lentitud.**

Fuente

Al revisar este resumen ejecutivo soy capaz de recordar con rapidez los puntos principales del artículo en una mínima parte del tiempo que me llevaría releer el original. Y, como esos puntos clave ya están en mis propias palabras, son fáciles de incorporar a cualquier trabajo que esté llevando a cabo. La velocidad lo es todo cuando se trata de recordar: dispones de una cantidad limitada de tiempo y energía, y cuanto más rápido puedas repasar tus notas, más ideas diversas e interesantes podrás conectar entre sí.

Acercar y alejar el mapa del conocimiento Las capas del resumen progresivo te ofrecen múltiples formas de interactuar con tus notas en función de las necesidades del momento. La primera vez que leas sobre una idea nueva es posible que quieras sumergirte en los detalles y explorar todos sus matices. La próxima vez que la retomes es probable que no quieras repetir tal esfuerzo y releer el mismo fragmento de principio a fin; desearás retomarlo donde lo dejaste, fijándote solo en los aspectos más destacados que quedaron la última vez que visitaste esa nota. Puedes, pues, repasar los detalles de la primera capa o, si tienes poco tiempo (¿y cuándo no tenemos poco tiempo?), centrarte en la segunda, tercera o cuarta. Es decir, puedes personalizar la atención que dedicas a una nota en función de tu nivel de energía y del tiempo disponible.

Sería como tener un mapa digital de tus notas que puedes «ampliar» o «reducir»

en función de los detalles que quieras ver, como en cualquier aplicación de mapas de tu Smartphone: si te diriges a un nuevo destino, tal vez quieras ampliar el mapa para ver qué ruta tomar; pero si estás planeando un viaje en coche por el país, quizá prefieras alejar la imagen y ver el itinerario completo de un vistazo.

Bien, lo mismo ocurre con el panorama del conocimiento: a veces querrás ampliarlo y examinar un hallazgo concreto de la investigación, mientras que otras preferirás reducirlo y ver la extensión de un argumento.

Con el resumen progresivo estás construyendo un mapa a partir de las mejores ideas que contiene tu segundo cerebro. Los resaltados son como señales y puntos de referencia que te ayudan a navegar por la red de ideas que estás explorando.

Dibujas ese mapa sin mover ni borrar nada. Cada frase queda justo donde la encontraste, lo que te da la libertad de dejar cosas fuera sin preocuparte de perderlas. Así, con este mapa en la mano, puedes ver

de verdad lo que has capturado; te ayuda a encontrar lo que buscas, pero también lo que ni siquiera sabes que estás buscando.

A veces, resaltar puede parecer arriesgado. Tal vez te preguntes: «¿Estoy tomando la decisión correcta sobre los puntos más importantes o lo que significa esta fuente?». Las múltiples capas del resumen progresivo son como una red de

seguridad: si vas en la dirección equivocada o cometes un error, siempre puedes volver a la versión original e intentarlo de nuevo. Porque nada se olvida ni se borra.

En definitiva, el resumen progresivo te ayuda a centrarte en el contenido y la presentación de tus notas,[8] en lugar de dedicar demasiado tiempo a etiquetar, marcar, enlazar u otras funciones avanzadas que ofrecen muchas herramientas de gestión de la información. Es una tarea práctica y sencilla que aporta valor incluso cuando no tienes energía para tareas más complejas. Y, lo que es más importante, mantiene tu atención en la esencia de lo que estás leyendo o aprendiendo, que es lo fundamental a largo plazo.

Cuatro ejemplos de resumen progresivo Esta técnica puede emplearse con una amplia variedad de contenidos. Siempre que una fuente pueda convertirse en texto, podrás añadir capas de resaltado en cualquier herramienta de gestión de la información que utilices.

Veamos más ejemplos de notas en forma de resúmenes progresivos:
Un artículo de Wikipedia

Una entrada de blog

Una entrevista en un pódcast

Notas de una reunión

Artículos de Wikipedia

¿Alguna vez te has sorprendido visitando el mismo artículo de Wikipedia una y otra vez, o intentando recordar algo de aquel otro que leíste hace semanas?

Si guardas los mejores extractos de los artículos de Wikipedia que lees, puedes crear tu propia enciclopedia privada con solo las partes que sean más relevantes para ti. En la nota siguiente, he capturado algunas frases clave del artículo sobre la «enfermedad del coste de Baumol», un término económico un tanto esotérico que ya había visto

mencionado varias veces.

Cuando capturé la nota por primera vez, no tuve tiempo de añadir etiquetas, puntos destacados o un resumen ejecutivo propio. Así que la guardé en mi carpeta de recursos de «Economía» para volver a consultarla más tarde. Unos meses después, cuando apareció al buscar la palabra «salarios», me tomé unos minutos para poner en negrita un par de frases clave y destacar la más importante, de modo que en adelante fuera capaz de captar lo esencial de un vistazo.

Enfermedad del coste de Baumol

Enfermedad del coste de Baumol

Fuente

Resumen: **Los salarios aumentarán en los sectores que no han experimentado incrementos de productividad, solo porque otros sectores sí lo han hecho.** Para que la industria no productiva retenga a sus mejores trabajadores, debe seguir el ritmo de los salarios de la competencia de los sectores que se están volviendo más productivos. Ya que **los salarios aumentarán de todos modos, más vale que inviertas en la productividad de tu personal.**

Asistí una vez a un panel en el que uno de los ponentes mencionó este término.

Diez segundos antes de que me tocara responder, fui capaz de hacer una búsqueda, encontrar esta nota en mi tableta (donde las tengo todas sincronizadas) y hablar con seguridad del tema, como si lo conociera bien.

Artículos online

La mayor parte del tiempo consumimos información sin un propósito específico.

Podemos hojear el periódico mientras desayunamos, escuchar un pódcast mientras hacemos ejercicio o consultar un boletín para aprender un poco sobre un tema. Consumimos información para estar al día, pasar el rato, entretenernos y mantener la mente ocupada.

Pero hay que tener claro que esos momentos son una de las oportunidades más valiosas para captar ideas, y que probablemente no

tendrías de otra forma. Y es que, como esta lectura y escucha ocasional suele abarcar un gran número de temas e intereses, te expones a ideas más diversas de lo habitual.

Cierta tarde estaba leyendo un artículo que vi compartido en las redes sociales.

En él se explicaba cómo Google utiliza las «entrevistas estructuradas» como parte de su proceso de selección de personal para reducir los prejuicios, garantizar la coherencia de dicho proceso y aprender de las experiencias previas.

En aquel momento yo trabajaba por mi cuenta y no tenía necesidad inmediata de conocer más sobre técnicas de selección de personal; pero sabía que algún día podría tenerla, así que decidí guardar en mi segundo cerebro el párrafo que ves a continuación:

Proceso de selección de personal e índices de retención | FLOX

Proceso de selección de personal e índices de retención | FLOX

Fuente

«Por suerte, la investigación también demuestra que **las entrevistas estructuradas —que tratan de emplear las mismas preguntas y técnicas de entrevista para evaluar las candidaturas a un puesto de trabajo— reducen de forma drástica nuestros prejuicios a la hora de contratar.** En comparación con las entrevistas no estructuradas, las estructuradas también **favorecen la diversidad**. Se obtienen menores diferencias en las puntuaciones de tales entrevistas entre distintas etnias; por tanto, son más eficaces. Tus preguntas y criterios se establecen para las más de 100 personas que entrevistas. A los candidatos también les suelen gustar más, y esto predice, a su vez, un mayor rendimiento laboral, de en torno a un 10 %».

Casi dos años después, por fin estaba listo para contratar a alguien por primera vez. Recuerdo mi ansiedad mientras me preparaba para asumir este compromiso económico, por no hablar de la responsabilidad de dirigir a alguien. Por suerte, disponía de un puñado de notas muy prácticas, guardadas en una carpeta de recursos llamada «Selección de personal». Para empezar, trasladé todo su contenido a proyectos. Luego dediqué unos treinta minutos a revisar las notas que contenía y a resaltar los puntos más relevantes de cada una. Esos extractos resaltados fueron el punto de partida para proceso

de selección que acabé empleando en mi propia empresa, inspirado por uno de los jefes más innovadores y deseados del mundo.

Pódcast y audio

Las notas pueden ser útiles hasta cuando no puedes escribirlas en su momento.

Un fin de semana iba en el coche con mi mujer; nos dirigíamos a una cabañita de Airbnb en Sierra Nevada, California, y decidimos escuchar un pódcast. Era una conversación informal entre el presentador y la profesora Meghan Telpner, que dirigía una escuela online, la Academia de Nutrición Culinaria.[1]

Nunca había oído hablar de ella, y me embarqué en el episodio sin ningún objetivo concreto en mente. Durante la hora siguiente, mientras ascendíamos por esas empinadas carreteras de montaña, nos cautivó la historia del negocio educativo que había conseguido edificar. Se había enfrentado a muchos de los mismos retos que nosotros. Fue un alivio oír que no estábamos solos en nuestra lucha. Como iba conduciendo, no pude anotar nada, pero en cuanto llegamos me senté en el coche unos minutos y apunté las ideas que recordaba. En realidad, esta es una buena forma de filtrar tu volumen de notas: lo mejor siempre se te queda grabado en la cabeza durante una o dos horas.

Pódcast de SPI: Meghan Telpner

Pódcast de SPI: Meghan Telpner

Fuente

- Fundadora de la **Academy of Culinary Nutrition**, curso online y programa de certificación profesional
- Más de **2000 graduados de 35 países**, negocio de 7 cifras
- **Cuatro tipos de tarifa:**
  - **Honorario (auditoría)**: todo el contenido, sin coaching ni certificación
  - Profesional: coaching y certificación
  - Empresarial: apoyo y consultoría adicionales para emprender un negocio
  - **Ejecutivo: coaching directo con ella**
- **Plazas limitadas para los 3 niveles superiores**; el nivel superior siempre se agota enseguida
- Programa de 14 semanas con una **tasa de finalización del 97 %**
- **Contrata mentores para apoyar a pequeños grupos de 14-16 estudiantes**, y se les paga por alumno; si un alumno abandona no se les paga por él

Meses más tarde, estábamos preparando una campaña de lanzamiento para una nueva versión de nuestro curso online. Solo disponía de un par de semanas y no había tiempo para investigar más; tenía que aprovechar las ideas que ya hubiera recopilado. Durante el proceso repasé esta nota (que encontré en la carpeta de

«Educación online») y puse en negrita las partes que más me llamaban la atención. Después, justo antes de nuestro lanzamiento, subrayé lo que quería aplicar a nuestra propia situación. Los pasajes resaltados que se ven aquí fueron los que nos llevaron a contratar a antiguos alumnos del curso para que asesoraran a los nuevos estudiantes. Esto me dio más tiempo para poner en práctica otra idea de la entrevista de Telpner: añadir un nuevo nivel de coaching

«ejecutivo». Nunca se sabe de dónde vendrá la inspiración y el extraordinario impacto que puede tener.

Notas de una reunión

Como mucha gente, paso un buen porcentaje de mi tiempo enfrascado en llamadas telefónicas y reuniones. Quiero aprovechar al máximo ese tiempo, así que en la mayoría de estas situaciones apunto las nuevas ideas, sugerencias, comentarios y medidas que surgen.

Tomar notas durante las reuniones es una práctica habitual, pero no solemos tener claro qué hacer luego con ellas. Muchas veces están desordenadas y las acciones concretas quedan enterradas entre comentarios aleatorios. Suelo usar el resumen progresivo para sintetizar mis notas después de las llamadas telefónicas y asegurarme de que extraigo de ellas todo el valor posible.

Capturé esta nota durante una conversación con un amigo mío que tiene experiencia en el diseño de estudios de grabación. En aquel momento estábamos remodelando nuestro garaje para convertirlo en un estudio casero y quería pedirle consejo. Tuvo la amabilidad de venir a verme para explicarme sus recomendaciones, y mientras hablaba anoté los puntos clave en una aplicación de notas de mi Smartphone.

Recomendaciones de Derick para el estudio

Recomendaciones de Derick para el estudio

- Puerta plegable de 4 hojas con cristal esmerilado
- Telón negro que se pueda correr sobre toda la puerta interior (para bloquear tanto la luz como los ecos); ojales en la parte superior para colgarla o quitarla cuando no la usemos; o un deflector en la esquina del garaje para guardar la cortina y bloquear la luz
- Cuadrados de moqueta modulares con rieles para poner cables debajo
- Techo abierto, pintarlo de negro; colocar cerchas de tubo para colgar luces y cámaras del techo; o rieles de techo para sostener cables y no tener que preocuparnos de las bridas
- Paneles de absorción acústica en negro, colocados alrededor del techo para que no se vean; colgados con tornillos para madera y arandelas

Más tarde, de camino a casa, pasé por la ferretería y caí en la cuenta de que podía aprovechar para comprar algunos de los materiales que me había recomendado mi amigo. Saqué el móvil, busqué «estudio en casa» y encontré esta nota. Me quedé unos minutos en el coche y marqué en negrita los artículos que tendría que comprar en algún momento y que estaban mezclados con otras sugerencias que me había hecho.

Así era la nota:

Recomendaciones de Derick para el estudio

Recomendaciones de Derick para el estudio

- **Puerta plegable de 4 hojas** con cristal esmerilado
- **Telón negro** que se pueda correr sobre toda la puerta interior (para bloquear tanto la luz como los ecos); **ojales en la parte superior** para colgarla o quitarla cuando no la usemos; o un deflector en la esquina del garaje para guardar la cortina y bloquear la luz
- **Cuadrados de moqueta modulares con rieles** para poner cables debajo
- Techo abierto, **pintarlo de negro**; colocar cerchas de tubo para colgar luces y cámaras del techo; o **rieles de techo para sostener cables** y no tener que preocuparnos de las bridas
- **Paneles de absorción acústica en negro, colocados alrededor del techo** para que no se vean; colgados con **tornillos para madera y arandelas**

A continuación, copié y pegué en una lista aparte (bajo mis notas originales) solo los artículos en negrita que pensaba comprar. Así tenía ya una práctica lista de la compra que podía consultar con facilidad mientras recorría la tienda.

Este ejemplo ilustra cómo incluso resumir de forma progresiva las notas de nuestras conversaciones puede ser muy útil. Muchas veces es necesario destilar los propios pensamientos antes de pasar a la acción.

Recomendaciones de Derick para el estudio

Recomendaciones de Derick para el estudio

- **Puerta plegable de 4 hojas** con cristal esmerilado
- **Telón negro** que se pueda correr sobre toda la puerta interior (para bloquear tanto la luz como los ecos); **ojales en la parte superior** para colgarla o quitarla cuando no la usemos; o un deflector en la esquina del garaje para guardar la cortina y bloquear la luz
- **Cuadrados de moqueta modulares con rieles** para poner cables debajo
- Techo abierto, **pintarlo de negro**; colocar cerchas de tubo para colgar luces y cámaras del techo; o **rieles de techo para sostener cables** y no tener que preocuparnos de las bridas
- **Paneles de absorción acústica en negro, colocados alrededor del techo** para que no se vean; colgados con **tornillos para madera y arandelas**

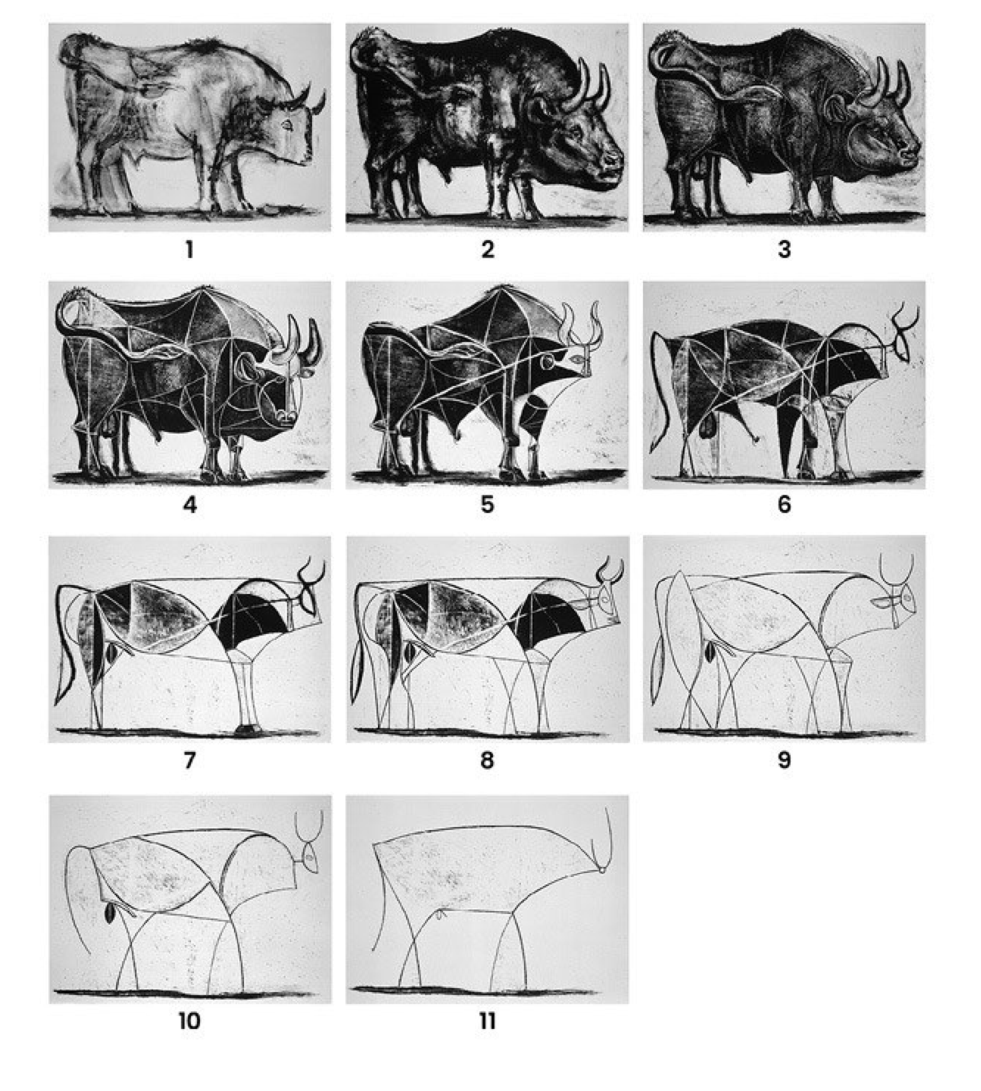
Comprar:

- [ ] **Telón negro**
- [ ] **Arandelas**
- [ ] **Pintura negra**
- [ ] **Rieles para cables (techo)**

El secreto de Picasso: podar lo bueno para extraer lo genial Una práctica muy útil es fijarse en los genios de la creatividad que ha habido a lo largo de la historia, para ver cómo la destilación de las ideas dio forma a su obra.

Uno de los dibujos más famosos de Pablo Picasso, conocido como el El toro de Picasso (de 1945), nos da en sí mismo una clase magistral sobre el funcionamiento de la destilación.

Se trata de una secuencia de imágenes que dibujó para estudiar el cuerpo de un toro. El proceso de destilación se da en todas las formas de arte, pero este ejemplo es inusual, porque Picasso conservó cada paso de su proceso.



Pablo Picasso, Le Taureau (serie de 11 litografías), 1945-46 (© 2021 Herederos de Pablo Picasso/Artists Rights Society (ARS), Nueva York).

Empezando por la imagen superior izquierda y moviéndose de arriba abajo, Picasso deconstruye las formas del toro paso a paso. En los dos primeros dibujos, añade más detalles: los cuernos están más llenos, la cola se vuelve tridimensional y la piel tiene más profundidad y textura. Picasso empieza por acumular detalles para tener más donde elegir cuando llegue el momento de quitar algunos.

El proceso de destilación comienza en la cuarta imagen: delinea los principales músculos del animal con líneas blancas y nítidas; las suaves curvas se vuelven más angulosas y el animal en su conjunto empieza a adoptar un aspecto geométrico. En las imágenes quinta y

sexta, el dibujo se sintetiza de una manera radical, ya que Picasso suprime la mayoría de los detalles de la cabeza del toro y simplifica aún más sus cuernos, cola y patas. Se añade una gruesa línea blanca que representa el centro de gravedad del toro y atraviesa al animal de delante hacia atrás.

En las últimas imágenes, el toro se ha convertido en una serie interconectada de simples formas en blanco y negro; las patas se han transformado en líneas simples; sólidos bloques de color definen las partes delantera y trasera del animal. En los dibujos finales, incluso esos detalles desaparecen: terminamos con un trazo único y continuo que, de algún modo, consigue captar la esencia del toro.[11]

El acto de destilación de Picasso consiste en eliminar lo innecesario para que solo quede lo esencial. El genio no podía empezar por el dibujo de una sola línea; necesitaba recorrer paso a paso cada capa de la forma del toro para asimilar las proporciones y las formas en su memoria muscular. El resultado apunta a un aspecto misterioso del proceso creativo: puede acabar con un resultado que parece tan simple que cualquiera podría haberlo hecho. Pero esa sencillez enmascara el esfuerzo que ha sido necesario para llegar a él.

Otro ejemplo es el de los documentales. Ken Burns, célebre realizador de películas premiadas como The Civil War, Baseball y Jazz, ha declarado que solo

un pequeño porcentaje del material en bruto que graba llega al montaje final.

Esta proporción puede llegar a ser de 40 o 50 a 1, lo que significa que por cada 40 o 50 horas de metraje, solo una llega a la película final. Por el camino, Burns y su equipo llevan a cabo un acto radical de destilación: hallar los momentos más interesantes, sorprendentes y conmovedores ocultos entre cientos de horas de grabaciones.[12]

El resumen progresivo no es, por tanto, un método para recordar lo máximo posible, sino para olvidar lo máximo posible. A medida que destilas tus ideas, estas mejoran de forma natural, porque cuando dejas a un lado las partes meramente buenas, las mejores pueden brillar con más intensidad. Lo diré más claro: se necesita habilidad y valor para dejar atrás los detalles. Como ilustran el toro de Picasso y los documentales de Burns, al tomar decisiones sobre qué conservar es inevitable hacerlo sobre qué desechar. No se pueden destacar los puntos principales de un artículo sin omitir otros. No se puede hacer un vídeo de calidad sin cortar parte del metraje. No se puede elaborar

una presentación eficaz sin omitir algunas diapositivas.

Los tres errores más comunes al empezar a tomar notas He aquí algunas pautas que te ayudarán a evitar los errores más comunes cuando te lances a subrayar tus propias notas.

Error n.º 1: resaltar demasiado

El mayor error que comete la gente cuando empieza a destilar sus apuntes es resaltar demasiado. Es posible que hayas caído en esta trampa en la escuela, subrayando párrafo tras párrafo o páginas enteras de libros de texto con la vana esperanza de que automáticamente fueras capaz de recordar para el examen todo lo que estuviera en amarillo.

Pero la cuestión es que, cuando se trata de tomar notas para el trabajo, menos es más. Puedes capturar libros enteros, artículos con docenas de páginas o publicaciones en redes sociales por centenares; nadie te lo va a impedir. Pero enseguida te darás cuenta de que semejante volumen solo te generará mucho más trabajo después, cuando tengas que averiguar qué significa toda esa información.

Capturarlo todo equivale al final a no capturar nada.

Recuerda que los apuntes no son textos fidedignos. No necesitas (ni debes) incluir todos los detalles. Son más bien como separadores que asoman entre las páginas de un libro en la estantería y te dicen: «¡Eh, aquí hay algo interesante!».

Siempre podrás volver atrás y revisar la fuente original completa si es necesario.

Tus notas solo resuelven el problema de redescubrir esas fuentes cuando te hagan falta.

Una regla muy práctica es que cada capa de resaltado no debe incluir más del 10-20 % de la capa anterior. Así, si guardas una serie de fragmentos de un libro que suman 500 palabras, la segunda capa (en negrita) no debería incluir más de cien palabras, y la tercera capa resaltada no más de veinte. Esto no es una ciencia exacta, pero si te ves subrayándolo todo esta regla puede servirte de referencia para corregirlo.

Error n.º 2: resaltar sin un propósito en mente La pregunta más común que escucho sobre el resumen progresivo es: «¿Cuándo debería ponerme a resaltar?». La respuesta es que deberías hacerlo cuando te

estés preparando para crear algo.

A diferencia de capturar y organizar, acciones que solo llevan unos segundos, destilar tus notas requiere tiempo y esfuerzo. Si intentas hacerlo con cada nota desde el principio, pronto te verás pasando horas y horas de subrayado meticuloso sin un objetivo claro. Y no puedes permitirte invertir tanto tiempo sin saber si te compensará.

En vez de eso, espera a saber cómo utilizarás la nota. Por ejemplo, cuando me dispongo a escribir una entrada para un blog o un artículo, suelo empezar destacando los puntos más interesantes de un grupo de notas que creo que serán relevantes para el tema que voy a tratar. Así tengo una tarea predecible y no demasiado difícil que me prepara para escribir, del mismo modo que un deportista tiene una rutina de calentamiento y estiramientos.

Cuando estoy a punto de hablar con mi abogado, suelo prepararme subrayando mis notas de la última llamada y anotando en la agenda los puntos de decisión y acción. Él siempre piensa que estoy bien preparado, pero en realidad solo quiero terminar la llamada cuanto antes para minimizar su duración, puesto que mi abogado cobra por horas.

Tienes que asumir siempre que (hasta que se demuestre lo contrario) ninguna nota será necesariamente útil nunca. No tienes ni idea de lo que tu futuro yo requerirá, querrá o en lo que estará trabajando. Por tanto, esta suposición te obliga a controlar el tiempo que dedicas a resumir notas, y a hacerlo solo cuando esté (casi) garantizado que merecerá la pena.

La regla de oro es que cada vez que «toques» una nota la hagas un poco más accesible para tu futuro yo[13] añadiendo un resaltado, un título, unas viñetas o un comentario. Es la «regla del camping» aplicada a la información: déjala mejor de lo que la encontraste. De este modo, las notas con las que interactúas más a menudo se convertirán de forma natural en las más fáciles de descubrir, creando así un «círculo virtuoso».

Error n.º 3: dificultar el resaltado No te centres en analizar, interpretar o categorizar cada punto para decidir si debes destacarlo. Resulta agotador y solo conseguirás desconcentrarte. En vez de eso, confía en tu intuición para saber cuándo un pasaje es interesante, contraintuitivo o relevante para tus problemas habituales o para un proyecto que tengas en marcha.

Igual que para decidir qué contenido guardar en primer lugar has buscado una sensación de conexión interna, la misma regla se aplica a las percepciones dentro de la nota. Ciertos pasajes te conmoverán, te llamarán la atención, te acelerarán el corazón o te resultarán provocadores. Todos esos son signos inequívocos de que te has topado con algo importante y ha llegado el momento de destacarlo.

Puedes aplicar los mismos criterios que he introducido antes (en el capítulo 4), buscando puntos que sean sorprendentes, útiles, inspiradores o personales, para decidir cuáles merece la pena destacar.

Una vez que aprendas el arte de la destilación habrás adquirido una habilidad que repercutirá en todos los ámbitos de tu vida para siempre. Piensa en ese narrador que te cautiva con cada palabra que pronuncia; la historia que cuenta está bien destilada, sin detalles innecesarios. Ahora piensa en la última vez que te cautivó un dibujo o una pintura; su capacidad para atraparte de inmediato es señal de que el concepto que subyace a la obra de arte está comprimido al máximo, lo que le permite viajar desde el lienzo a tu cerebro.

Incluso en nuestras conversaciones cotidianas, la capacidad de concisión sin perder detalles clave es lo que da lugar a que la charla sea apasionante para todos los interlocutores. Y es que destilar es el corazón de la comunicación, algo sumamente importante en nuestras amistades, relaciones laborales y capacidad de liderazgo. Y tomar notas te proporciona una forma ideal de practicar la habilidad de destilar cada día.

Ahora es tu turno: piensa en tu futuro yo El esfuerzo que invertimos en el resumen progresivo tiene un único propósito: que buscar en y trabajar con nuestras notas sea fácil en el futuro. «Más» no es

«mejor» cuando se trata de pensar y crear.

Destilar consigue que las ideas se vuelvan breves y compactas, para que podamos «cargarlas» en la mente con el mínimo esfuerzo. Si no puedes hallar información rápido, en un formato cómodo y listo para su uso, es mejor que no la tengas. Nuestro recurso más escaso es el tiempo, lo que significa que hemos de dar prioridad a la capacidad de redescubrir con rapidez las ideas que ya hemos almacenado en el segundo cerebro.

Lo que quiero decir es que cuando llega la oportunidad de hacer el mejor trabajo posible no es momento de empezar a leer libros y a

investigar; a esas alturas, la investigación ya tiene que estar hecha.[14] Puedes prepararte de antemano para los futuros retos y oportunidades a los que aún no sabes que te enfrentarás aprovechando el esfuerzo que ya estás dedicando a leer libros, aprender cosas nuevas y sentir curiosidad por el mundo que te rodea.

Para poner en práctica cuanto antes lo que acabas de aprender, ponte a buscar contenido interesante que hayas consumido de forma reciente, como un artículo, un audiolibro o un vídeo de YouTube. Puede ser algo que ya hayas capturado y organizado en una de tus carpetas PARA; o un contenido nuevo que esté

«flotando» en la bandeja de entrada de tu correo electrónico o en una aplicación de marcadores.

Empieza guardando solo los mejores extractos de ese contenido en una nota nueva, ya sea copiando y pegando o con una herramienta de captura. Esta es la primera capa, los extractos iniciales que guardas en tu segundo cerebro. A continuación, lee esos extractos, marcando en negrita los puntos clave y los más importantes. Y no decidas de forma analítica: busca una conexión con la información y déjate guiar por ella. Estos pasajes en negrita son la segunda capa.

Ahora lee solo las partes en negrita y resalta (o, si tu aplicación de notas no tiene esa función, subraya) los mejores pasajes. La clave aquí es ser muy exigente: la

nota entera puede tener solo unas pocas frases resaltadas, o incluso solo una.

Esto es perfectamente válido y, además, representa una nota destilada y

«descubrible». Estas frases destacadas son de nivel tres, y están lo bastante destiladas para la mayoría de los casos.

Ahora, la verdadera prueba de que una de tus nota es localizable es si puedes captar su esencia de un vistazo. Déjala a un lado durante unos días y vuelve a ella cuando hayas olvidado la mayoría de sus detalles. Cuando lo hagas, concédete no más de treinta segundos y comprueba si eres capaz de entender de un vistazo de qué trata, utilizando solo las viñetas que creaste. Te darás cuenta al momento de si has añadido demasiados resaltados o muy pocos.

Ten en cuenta, demás, que cada vez que decidas resaltar algo estarás desarrollando tu criterio: irás aprendiendo a distinguir las partes que

realmente importan de las que no. Esta es una habilidad que puedes mejorar con el tiempo.

Cuanto más ejercites tu criterio, más eficaz y agradable será la toma de notas, porque sabrás que cada minuto de atención que inviertes en ella va a generar valor a largo plazo. Y pocas cosas hay más satisfactorias que la sensación de progresar de manera constante.

En el próximo capítulo pasaremos a la etapa final de CODE, basándonos en el material que has recopilado y destilado, y empleándolo para expresar tu punto de vista.

Capítulo 7

Expresar:

muestra el resultado

Vera ipsum factum («Solo entendemos lo que hacemos»).

Giambattista Vico, filósofo italiano

En junio de 1947, en Pasadena (California), nació una niña llamada Octavia Estelle Butler.

Conocida solo como «Estelle» en su juventud, fue criada por una madre soltera y viuda que pagaba las facturas gracias al trabajo doméstico. Al ser de naturaleza tímida e introvertida, Estelle se convirtió en una víctima fácil para los abusones en la escuela, lo cual la llevó a creer que era «fea, tonta, torpe e incapaz de relacionarse».[1] Su timidez, combinada con una leve dislexia, le hizo difíciles las clases.

La reacción de Estelle a sus circunstancias fue volcarse en su imaginación, en su mundo interno, y también en el externo, en la Biblioteca Central de Pasadena, donde pasaba incontables horas leyendo cuentos sobre hadas y caballos, y más tarde las novelas de fantasía y ciencia ficción que le inspirarían para convertirse en escritora.

Así, a pesar de las dificultades, esa joven llegó a ser una de las autoras de ciencia ficción más exitosas e influyentes de su generación, y ganó múltiples premios Hugo y Nebula (los más importantes del género), además de convertirse en la primera escritora de ciencia ficción en

recibir una beca «Genius» de la Fundación MacArthur en 1995.

No obstante, Estelle no siempre tuvo tanto éxito. Sus profesores de la Garfield Elementary School fueron muy críticos con sus primeros textos; en los márgenes le ponían comentarios del tipo «hiperbólico» o «ni siquiera te has esforzado».[2]

Una de sus maestras le preguntó una vez: «¿Por qué le añades ese toque de ciencia ficción? Creo que la historia sería más universal si te pegaras al lado humano y terrenal». Luego informó a su madre de que Estelle «tiene los conocimientos, pero no los aplica; necesita desarrollar autodisciplina».

Con doce años, la niña vio La diablesa de Marte, una película sensacionalista de serie B, de 1954, tan mala que la dejó convencida de que ella podía hacerlo mejor. «Hasta que empecé a escribir mis propias historias nunca descubrí del todo lo que estaba buscando… En esa desesperación por encontrarlo, creé las mías».

Conforme se daba cuenta de la posibilidad real de convertirse en escritora profesional, Estelle inició su transformación a «Octavia», en la cual pensaba como un alter ego más poderoso y asertivo. Tras acabar el instituto, Octavia tuvo varios empleos a tiempo parcial: en una oficina, una fábrica, un almacén, una lavandería y una cocina; cualquier cosa que no requiriera un gran esfuerzo mental. Eso la ayudó a mantener su rutina de levantarse antes del amanecer para escribir.

Aquella Octavia que estaba emergiendo se autoimpuso tres reglas: No salir de casa sin una libreta, papel o algo con lo que escribir.

No ir por el mundo sin prestar atención a lo que veía y oía.

No poner excusas sobre lo que no tenía, o sobre lo que haría si lo tuviera; usar esa energía para «buscar una manera, crear una manera».

Así comenzó su relación (de por vida) con los cuadernos de notas y referencias.

Butler ahorraba los 25 centavos que costaba un pequeño bloc de notas, y en esas

páginas escribía todo lo que ocurría en su vida: listas de la compra y de ropa, tareas de última hora, deseos y propósitos, cálculos de lo que le quedaba de dinero para el alquiler, la comida y otros gastos. Llevaba un meticuloso registro de sus objetivos de escritura diarios y

el número de páginas que debía redactar, tenía listas de cualidades que deseaba poseer y no poseía, apuntaba sus deseos y sueños, así como los contratos que firmaba cada día consigo misma para comprometerse a escribir un determinado número de palabras.

Por supuesto, Butler también recopilaba inspiración para sus historias fantásticas: letras de canciones que escuchaba en la radio, una idea para la motivación o el nombre de un personaje, un nuevo tema sobre el que investigar, detalles para nuevas historias… Todo lo necesario para crear los mundos en los que ubicaba sus narraciones. Estudió decenas de materias —antropología, lengua, periodismo y oratoria—; viajó a las ruinas amazónicas e incas de Perú para ver por sí misma los rastros del colapso de la civilización y la biodiversidad. Y es que, igual que si fuera periodista, a Butler le encantaba empapar sus historias con datos para darles autenticidad. «Cuanto más grande sea tu ignorancia, más verificables tienen que ser tus datos».

Una de las novelas de Butler, La parábola del sembrador, llegó a las listas de libros más vendidos del New York Times por primera vez en 2020,[3] cumpliendo así uno de los sueños de Butler catorce años después de su muerte. El libro muestra un futuro posapocalíptico tras unos desastres climáticos que lo han destruido todo a su paso; en él, las pequeñas comunidades deben trabajar juntas para sobrevivir. Estas inquietantes premoniciones resultaron muy familiares a los lectores cuando se desató la pandemia de la COVID-19 y nuestra época empezó a parecer igual de incierta y oscura. La reimaginación radical de lo que podría ser vivir en medio de una crisis ya no era simple especulación, sino que se había vuelto una preocupación cotidiana para la población mundial. A Butler se la ha llamado «profeta» por su habilidad de predecir el futuro, pero ella siempre dijo que su obra venía solo de la imaginación. «Si esto sigue así… —dijo en una ocasión—. Se extrapola de la tecnología, las condiciones climáticas, las condiciones sociales y las prácticas actuales de cualquier tipo. Nos ofrece tanto posibilidades como avisos».

Butler sabía que la ciencia ficción va más allá del entretenimiento; es una manera transformadora de ver el futuro. Al ser una de las primeras mujeres negras reconocidas en el género, exploró ideas y temas que ignorados hasta entonces: las consecuencias potenciales de un colapso medioambiental debido a

la crisis climática, la avaricia empresarial y la creciente brecha entre ricos y pobres, la fluidez de género, la «otredad» de los grupos marginalizados y la crítica a la naturaleza jerárquica de la sociedad, entre otros temas.

Butler fue una pionera del afrofuturismo, un género cuyos protagonistas son afroamericanos que abrazan cambios radicales para sobrevivir. Esas historias permitían a sus lectores visualizar futuros en los que las personas marginadas son héroes en lugar de víctimas. Así, a través de su escritura, expandió nuestra visión del futuro para incluir historias nunca antes contadas acerca de personas no normativas, desposeídas y parias.

Pero ¿cómo sabemos tanto de incluso los detalles más nimios de la vida de Butler? Pues porque lo guardaba todo: diarios, cuadernos de notas y referencias, discursos, fichas de préstamo de la biblioteca, borradores de historias y ensayos, apuntes de clase, calendarios, agendas y papeles varios como evaluaciones de clase, tarjetas de autobús, anuarios y contratos. Su colección contenía 9062

objetos y ocupaba 386 cajas cuando fue donada a la Biblioteca Huntington de San Marino (California) tras la muerte de Butler.[4]

¿Cómo pudo una niña tan tímida convertirse en una premiada escritora de renombre internacional? ¿Cómo fue capaz una joven pobre y sobreexplotada de emerger como una poderosa visionaria? En sus propias palabras: «Mi madre limpiaba casas y mi padre, zapatos, y yo quería escribir ciencia ficción. ¿A quién quería engañar?».

Al final, lo consiguió recurriendo a sus experiencias. «Las cosas dolorosas, horribles y desagradables tienen un mayor impacto en mi obra que las agradables. Son las que más se recuerdan y las que tal vez más me inciten a escribir historias interesantes».

Usaba, pues, sus notas y su escritura para enfrentarse a sus demonios. «El mayor obstáculo que tuve que superar fue mi propio miedo y el dudar de mí misma.

Miedo a que mi obra no fuera lo bastante buena, a que yo no fuera lo bastante lista; a que la gente que me decía que no lo iba a conseguir tuviera razón».

Por otro lado, empleaba todos los conocimientos y detalles que pudiera recopilar tanto de su vida cotidiana como de las lecturas en las que se sumergía. Así lo explicaba: «Usa lo que tengas; aunque parezca poca cosa, en tus manos podría ser magia». Butler halló una forma de expresar su voz y sus ideas incluso cuando

sus circunstancias lo hacían parecer imposible.

El mito del escritor sentado frente a una página vacía o un artista

delante de un lienzo en blanco es solo eso, un mito. Los profesionales creativos recurren todo el tiempo a fuentes externas de inspiración: sus propias experiencias y observaciones, aprendizajes que obtienen tanto de los éxitos como de los fracasos e ideas de otras personas. Si existe un secreto para la creatividad, es que esta emerge de los esfuerzos cotidianos por reunir y organizar nuestras influencias.

Cómo proteger tu recurso más preciado Como trabajadores del conocimiento, la atención es nuestro recurso más escaso y preciado.

La atención alimenta cada paso del proceso creativo; es el prisma que nos permite entender lo que está pasando, percibir qué recursos tenemos a nuestra disposición y ver qué contribución podemos hacer. La habilidad de aplicar la atención de forma estratégica es una gran ventaja en un mundo como el actual, tan lleno de distracciones. Así que tenemos que protegerla como un tesoro.

Dispones de veinticuatro horas cada día, pero ¿en cuántas de esas horas eres capaz de poner la máxima atención? Algunos días son tan frenéticos y están divididos en tantas tareas distintas que no puedes hacerlo en absoluto. La atención se puede cultivar, pero también destruir por culpa de distracciones, interrupciones y entornos que no la protegen. El reto al que nos enfrentamos al crear un segundo cerebro es el de establecer un sistema para el conocimiento personal que libere la atención, en vez de exprimirla más.

Nos han enseñado que es importante trabajar «con el objetivo en mente». Nos han dicho que es nuestra responsabilidad producir resultados, ya sea de un producto (que acabará en las estanterías de las tiendas), un discurso en un evento o la publicación de un documento técnico.

Es un buen consejo, en general, pero fijarnos solo en el resultado final es un error, porque al hacerlo tendemos a despreciar y subestimar el trabajo intermedio, como las notas, los borradores, los esquemas y los comentarios. Es decir, tratamos la preciosa atención que hemos invertido en generar todo eso entre una fase y otra como si fuera algo de usar y tirar. Y, como gestionamos la mayor parte de esa labor en la cabeza, tan pronto como terminamos el proyecto y nos levantamos de la mesa ese conocimiento que nos costó tanto adquirir se disuelve de la memoria igual que las olas deshacen un castillo de arena.

Por tanto, si consideramos que aplicar la atención de manera focalizada es nuestra mayor baza como trabajadores del conocimiento, será fácil entender que no podemos permitirnos que todo ese trabajo

intermedio desaparezca. Teniendo

en cuenta el poco tiempo disponible para producir algo extraordinario en nuestra carrera profesional, se vuelve imperativo reciclar ese conocimiento en un sistema donde pueda volver a ser útil.

Pero ¿qué herramientas de conocimiento estás creando hoy y volverán a poder usarse en el futuro? ¿Qué piezas harán avanzar tus proyectos mañana? ¿Cómo guardar todo lo que sabes de manera que puedas volver a consultarlo en el futuro una y otra vez, sin importar qué rumbos escojas?

La fase final del proceso creativo, «expresar», consiste en negarse a esperar hasta tenerlo todo listo y perfeccionado para compartir lo que sabes. Al contrario, lo que has de hacer es expresar tus ideas antes, con mayor frecuencia, en formatos pequeños, para comprobar qué funciona y qué no, y obtener feedback de otras personas. Ese feedback quedará recogido en tu segundo cerebro, donde se convertirá en el nuevo punto de partida desde el que reanudar el trabajo.

Paquetes intermedios: el poder de pensar en pequeño La idea de dividir el trabajo en unidades más pequeñas no es nueva. Seguro que la habrás escuchado un millón de veces: si te atascas con una tarea, divídela en varios pasos pequeños.

Todas las profesiones y los ámbitos creativos tienen su propia versión de «pasos intermedios» en el camino hacia los resultados finales. Por ejemplo:

«Módulos» en desarrollo de software.

«Betas» de start-ups.

«Bocetos» en arquitectura.

«Pilotos» para series de televisión.

«Prototipos» hechos por ingenieros.

«Modelos conceptuales» en diseño de automóviles.

«Demos» en grabaciones musicales.

Cada uno de estos términos es el equivalente al «borrador» que haces como parte del proceso de crear algo nuevo.

Pero hay algo que la mayoría de la gente ignora: no basta con dividir

las tareas en otras más pequeñas; necesitas un sistema para gestionarlas. Si no, solo generarás un montón de trabajo extra intentando llevar un seguimiento de las mismas.

Ese sistema es tu segundo cerebro, y a los pequeños pasos de trabajos en proceso que contiene los llamo «paquetes intermedios»: se trata de los bloques concretos e individuales que conforman tu trabajo.[5] Por ejemplo, un conjunto de notas de una reunión de equipo, una lista de resultados significativos de una investigación, una tormenta de ideas con colaboradores, una presentación de diapositivas sobre análisis del mercado o el orden del día de una reunión por videollamada. Cualquier nota puede usarse como paquete intermedio en un proyecto o meta mayor.

Piensa en un vendedor que está planificando una campaña para una bebida energética saludable. El ámbito comercial parece el que menos podría relacionarse con «gestión del conocimiento», pero ¿acaso no consiste todo en organizar llamadas, reuniones y propuestas, y cerrar ventas?

Si observamos más de cerca, hay muchos bloques en los que se apoya el trabajo de alguien que se dedica a esta labor: el programa de la empresa, el catálogo de ventas, los guiones de llamadas en frío, la lista de clientes potenciales, las notas de llamadas pasadas con un distribuidor importante… Todas ellas son las herramientas de las que depende un vendedor.

Al igual que los bloques de construcción de LEGO, cuantas más piezas tengas, más fácil será edificar algo interesante. Imagina que, en vez de empezar tu próximo proyecto con una página en blanco, lo iniciases con una serie de

«bloques» —resultados de estudios, capturas de la web, subrayados de archivos PDF, notas de libros, cálculos hechos en servilletas— que representan tu compromiso a largo plazo por darle sentido a tu ámbito de conocimiento, tu sector… y al mundo en general.

El tiempo y la atención de que disponemos son escasos, así que es momento de

tratar las cosas en las que los invertimos —informes, producto final, planes, textos, gráficos, diapositivas— como recursos de conocimiento que podemos reutilizar en vez de rehacerlos desde cero. Reciclar esos paquetes intermedios te permitirá centrar la atención para pensar de forma creativa. En otras palabras, pensar en pequeño es la mejor

manera de ampliar tu horizonte y expandir tus ambiciones.

Estos son los cinco tipos de paquetes intermedios que puedes crear y reutilizar en tu trabajo:

Notas destiladas: son los libros y artículos que has leído y de los que has sacado la información importante, así que es fácil saber qué contienen (usando la técnica del resumen progresivo que aprendiste en el capítulo anterior, por ejemplo).

Descartados: material o ideas que al final no formaron parte de un proyecto anterior, pero podrían utilizarse en los próximos.

Trabajo en curso: los documentos, gráficos, cronogramas o planes que has producido en proyectos pasados.

Resultados finales: partes concretas de trabajos que entregaste como parte de proyectos pasados y que podrían integrarse en algo nuevo.

Documentos ajenos: herramientas de trabajo creadas por gente de tu equipo, colaboradores externos o consultores, o incluso clientes, y a las que puedes hacer referencia e incorporar en tu trabajo.

Si estás leyendo artículos para aprender en tu tiempo libre, puedes guardarte sus mejores consejos en tus notas, y transformar estas en notas destiladas cuando sea momento de ponerlas en práctica. También, si estás redactando un ensayo y decides suprimir un párrafo, puedes guardar esos fragmentos descartados por si acabas escribiendo una continuación. O si estás desarrollando un producto y haces una lista de requerimientos, es buena idea guardar ese trabajo en curso como plantilla para proyectos futuros. Si trabajas en consultoría, puedes reservar las diapositivas que presentaste aquella vez a un equipo directivo como resultado final y reutilizarlas para presentaciones similares. Como último ejemplo, si trabajas en un laboratorio y un colega tuyo diseña el protocolo ideal, recicla ese documento y mejóralo para darle uso (con su permiso, por supuesto).

Es obvio que deberías citar siempre tus fuentes y dar crédito cuando haya que hacerlo. En investigación no se ocultan las fuentes, se señalan para que otros puedan seguir tus pasos. Como decía Newton, «todos vivimos a hombros de gigantes», así que lo más inteligente es continuar avanzando a partir de sus descubrimientos en vez de tratar de reinventar la rueda.

Piénsalo bien: trabajar partiendo de paquetes intermedios genera muchos beneficios potenciales.

En primer lugar, te volverás inmune a la interrupción, porque estarás centrándote solo en un pequeño paquete cada vez, en lugar de intentar pensar en el proyecto entero. Por tanto, como no estás tratando de gestionar mentalmente todo el trabajo en proceso, tu resistencia a las interrupciones aumenta.

En segundo lugar, serás capaz de avanzar en cualquier intervalo de tiempo. En vez de esperar hasta disponer de muchas horas seguidas sin posibilidad de interrupción —lo cual, admitámoslo, es cada vez más raro que ocurra—, puedes ver cuántos minutos tienes libres y trabajar en una PI que seas capaz de terminar en ese rato, incluso aunque sea muy corto. Los proyectos y objetivos de gran tamaño se vuelven menos intimidantes porque puedes dividirlos en fases más y más pequeñas hasta que encajen en los huecos de tu día a día.

En tercer lugar, los paquetes intermedios aumentan la calidad de tu trabajo, al permitirte recibir feedback más a menudo. Es decir, en lugar de trabajar durante semanas a solas, presentar los resultados a tu jefe o cliente y descubrir que no lo

estabas haciendo de la forma adecuada, acabas un bloque y recibes input externo antes de continuar. Descubrirás, pues, que la gente da mucho mejor feedback si se la tiene en cuenta antes y el trabajo está claramente en marcha.

En cuarto lugar, y quizá lo mejor de todo: tendrás tantos PI a tu disposición que podrás ejecutar proyectos enteros solo montando PI previos. Esta es una experiencia mágica que cambiará por completo tu forma de ver la productividad.

La idea de empezar cualquier cosa de cero se esfumará. ¿Por qué no recurrir a la riqueza de recursos en los que has trabajado antes? A tu alrededor se maravillarán ante lo que eres capaz de entregar de forma tan consistente y con tanta calidad. Se preguntarán cómo encuentras el tiempo para pensar con semejante ahínco, cuando en realidad no estarás trabajando más duro ni más tiempo: todo lo que harás será recurrir a la creciente biblioteca de paquetes intermedios almacenada en tu segundo cerebro. Si son recursos de verdad útiles, entonces merecen gestionarse como cualquier otra que poseas.

Los paquetes intermedios son un nuevo prisma a través del que percibir los átomos que conforman todo lo que haces. Al «pensar en

pequeño» puedes centrarte en crear un solo PI cada vez que te sientes a trabajar, sin preocuparte de cuán viable es o si se usará justo como lo has concebido. Este prisma redefine la creatividad: esta pasa a ser un ciclo continuo de creación de valor en fragmentos, en vez de un empeño descomunal que te consume y te pesa durante meses.

Montar los bloques: el secreto de un resultado sin inconvenientes
Cada vez que trazas un boceto, diseñas una diapositiva, grabas un vídeo en el móvil o publicas en una red social estás llevando a cabo un pequeño acto creativo que genera un producto tangible. Piensa en los diferentes tipos de documentos y otros contenidos que probablemente produces con frecuencia, como parte de tu rutina:

Favoritos, marcadores del navegador o elementos guardados de redes sociales.

Entradas de diario con tus reflexiones personales.

Pasajes destacados o subrayados de libros o artículos.

Mensajes, fotos o vídeos publicados en redes sociales.

Diapositivas o gráficos en presentaciones.

Diagramas, mapas mentales y otros elementos visuales en papel o en apps.

Grabaciones de reuniones, entrevistas, charlas o presentaciones.

Respuestas a preguntas frecuentes que recibes por correo electrónico.

Escritos como publicaciones de blog o libros blancos.

Planes documentados y procesos como órdenes del día, listas de tareas pendientes, plantillas o retrospectivas de proyectos.

Si bien puedes sentarte a crear específicamente un PI, es mejor ser consciente de los que ya has producido e invertir unos minutos en almacenarlos en tu segundo cerebro.

Vamos a verlo con un ejemplo: planificar un congreso para un gran público. Si es un evento nuevo o nunca has organizado una conferencia antes, puede parecerte que tendrás que partir de cero. Sin embargo, si divides ese megaproyecto en porciones concretas, de pronto se aclaran los componentes que te hacen falta:

Un orden del día o programa del congreso.

Una lista de grupos de trabajo interesantes.

Una lista de lo que se necesita para emitir en directo las sesiones clave.

Un correo electrónico para avisar de los detalles a tu círculo de conocidos.

Invitaciones para potenciales ponentes.

Un sitio web para el congreso.

Estos son algunos de los bloques que necesitarás para llevar a cabo la jornada.

Podrías añadirlos todos a tu lista de tareas y hacerlas por tu cuenta, pero hay una manera mucho más rápida, diferente y, sobre todo, efectiva. Pregúntate esto:

¿cómo podrías adquirir o recabar cada uno de esos componentes en lugar de tener que hacerlos tú?

Para el orden del día se podría usar como modelo uno de otro congreso, sustituyendo ponentes y temas. Puedes empezar redactando una lista de potenciales grupos de trabajo a la que añadas cualquier tema que te sugieran y te parezca interesante. Y tal vez aún tengas una lista de pasos para presentar ideas de forma efectiva de un evento que organizaste en el pasado. Los correos electrónicos pueden suponer una especie de archivo de ejemplos de otros congresos a los que has asistido. Y un posible punto de partida para idear el tuyo son ciertas capturas de pantalla de las webs de tus congresos de referencia.

Y es que la creatividad se incrementa con los ejemplos. Cuando disponemos de una plantilla que rellenar, las ideas se canalizan mejor, en vez de dispersarse sin orden ni concierto. Ten en cuenta que existe multitud de modelos y guías para hacer casi todo lo que quieras hacer.

La mayor parte de los profesionales con los que trabajo ya usan el sistema de paquetes intermedios, ¡y de eso se trata! Tu segundo cerebro es el repositorio de cosas que ya estás creando y utilizando. Todo lo que hacemos es añadir algo de estructura y consciencia a cómo las usamos: capturarlas en un mismo lugar (como una app de notas digitales) para ser capaces de encontrarlas con una sencilla búsqueda; organizarlas de acuerdo a nuestros proyectos, áreas, tareas y recursos, para tener un lugar dedicado a cada aspecto importante de nuestras

vidas, y destilarlas hasta extraer sus puntos esenciales, con el fin de acceder a ellas con rapidez y recuperarlas.

Una vez completados estos pasos iniciales, expresarse pasa de ser una hazaña agónica a un sencillo ensamblaje de paquetes de trabajo existentes.

Con el tiempo, tu habilidad para «pulsar» estos recursos creativos y combinarlos con el fin de crear algo nuevo marcará la diferencia en tu trayectoria profesional, el desarrollo de tu negocio e incluso tu calidad de vida. A corto plazo puede que no importe; quizá seas capaz de redactar un documento por completo justo cuando lo necesitas, sin más preparación que esa, pero habrá un coste invisible que se irá acumulando poco a poco: el de no tener la seguridad de disponer de lo que necesitas; el estrés de preguntarte si ya has completado esa tarea. Existe un coste en sueño, paz mental y tiempo con la familia cuando el peso de tener buenas ideas recae, constante y únicamente, en tu voluble cerebro biológico.

Cómo rescatar y reciclar tus trabajos anteriores En el paso

«Expresar» practicamos y pulimos la habilidad de recuperar lo necesario cuando es necesario. Es el paso donde forjamos la seguridad de saber que nuestro segundo cerebro está remando a nuestro favor.

Analicemos con detenimiento este proceso de recuperación: ¿cómo puedes hallar y recuperar paquetes intermedios cuando los necesitas?

No es esta una cuestión trivial, puesto que la conexión entre los PI que has ido guardando y los proyectos futuros es a menudo bastante impredecible. El concepto de un mural al que cierta vez tomaste una foto podría servirte de inspiración para el logo que estás diseñando; una melodía que escuchas de fondo en el metro puede influenciar esa cancioncilla que tienes a medio escribir para la función escolar de tu hijo; una idea sobre la persuasión en un libro que has leído podría volverse el pilar central en la campaña de salud que estás diseñando para tu empresa.

Estas son algunas de las conexiones más valiosas: las que suponen que una idea cruce los límites entre disciplinas. Y no pueden planearse ni predecirse; esas conexiones surgen solo cuando se mezclan muchos tipos de ideas de diferentes formas y tamaños.

Esta inherente impredecibilidad significa que no existe un sistema de recuperación del todo fiable para las ideas que contienen tus notas. En vez de eso, hay cuatro métodos de recuperación que se superponen y se complementan entre sí. Juntos son más poderosos que cualquier ordenador y más flexibles que la mente humana. Puedes pasar por cada uno, siguiendo un orden, hasta que encuentres lo que buscas.

Estos cuatro métodos de recuperación son:

Búsqueda.

Búsqueda manual.

Etiquetas.

Serendipia.

Método de recuperación n.º 1: búsqueda La función de búsqueda de tu aplicación de notas es increíblemente potente. La tecnología que ha revolucionado la forma de navegar por Internet a través de buscadores también es útil para recorrer nuestras colecciones de conocimiento privadas.

La búsqueda tiene la ventaja de no costar casi nada en términos de

tiempo y esfuerzo; solo con guardar las notas en un lugar centralizado puedes habilitar un software para buscar por todo el contenido en segundos. Y es posible hacer varias búsquedas seguidas, recorriendo así tu «jardín de conocimiento»

conforme pruebas diferentes variaciones de términos.

Este método rápido y repetitivo de búsqueda es la principal virtud de las apps de notas. Usándolo no tendrás que ir abriendo y cerrando cada nota, como en un procesador de textos. Porque, en cierto modo, todas las notas de tu segundo cerebro están ya «abiertas», y puedes verlas o interactuar con sus contenidos gracias a un simple clic o a un toque con el dedo.

La búsqueda debería ser, pues, el primer método de recuperación que pruebes.

Funciona mejor cuando ya sabes más o menos lo que andas buscando, si no tienes notas guardadas en una carpeta existente o cuando buscas un texto. Pero, como cualquier herramienta, tiene sus limitaciones: si no sabes lo que buscas, no tienes una carpeta donde buscar o te interesan las imágenes o los gráficos… es hora de navegar.

Método de recuperación n.º 2: búsqueda manual Si has seguido el sistema PARA (que te expliqué en el capítulo 5) en la organización de tus notas, entonces ya tendrás una serie de carpetas dedicadas a cada proyecto en marcha, área de responsabilidad, recursos y archivos.

Cada una de estas carpetas es un entorno específico diseñado para que te centres en ese aspecto de tu vida, y puede contener un amplio espectro de cosas, desde breves notas escritas a toda velocidad durante una llamada hasta paquetes intermedios pulidos que ya has usado en proyectos anteriores. El caso es que, cuando llegue el momento, serás capaz de entrar al espacio de trabajo adecuado sabiendo que todo lo que encuentres en él será relevante para la tarea que tienes entre manos.

Si bien la búsqueda puede ser una herramienta muy potente, algunos estudios han revelado que en muchas situaciones la gente prefiere rebuscar en sus sistemas de archivos de forma manual. Y es que este sistema nos da el control sobre cómo buscamos, y las carpetas y los nombres de archivos son lo que proporciona pistas para saber dónde hacerlo.[7] Dicho de otro modo, buscar de forma manual nos permite acercarnos de forma gradual a la información, empezando por lo general y yendo cada vez más a lo específico. Este tipo de búsqueda

recurre a partes más antiguas del cerebro, que fueron desarrolladas para navegar por entornos físicos; por tanto, nos resulta más natural.[8]

Las apps de notas ofrecen una variedad de funciones que facilitan esta búsqueda manual en tu jerarquía de carpetas. Algunas permiten «ordenar» una lista de notas según diferentes criterios, como su fecha de creación. Esto te proporcionará una cronología interactiva de tus ideas, de la más nueva a la más antigua. Otras aplicaciones permiten mostrar solo imágenes y recortes de la web, y así echar un vistazo rápido por si algo te llama la atención. La mayor parte dejan también abrir múltiples ventanas y comparar sus contenidos para buscar patrones y mover elementos entre ellas.

Ahora bien, este método también tiene sus limitaciones. Por ejemplo, a veces sabes que vas a iniciar un proyecto pronto y puedes empezar a guardar ítems en una carpeta con antelación pero otras veces no. A veces está muy claro con qué

área de tu negocio está relacionada una nota, pero otras muchas no tienes ni idea de dónde ponerla. Muchas notas acaban siendo útiles de formas del todo inesperadas. ¡Y lo que queremos es incentivar ese tipo de serendipia, no luchar contra él!

Bien, pues justo en lo imprevisto y lo inesperado es donde más sentido cobran las etiquetas.

Método de recuperación n.º 3: etiquetas Las etiquetas se pueden aplicar a determinadas notas sin importar dónde estén ubicadas, ya que una vez etiquetadas puedes efectuar una búsqueda y ver todas las notas juntas en un mismo lugar. El principal punto débil de las carpetas es que las ideas se aíslan unas de otras, lo que dificulta que surjan conexiones interesantes entre ellas. Las etiquetas pueden superar esta limitación llenando el segundo cerebro de conexiones, facilitando la detección de patrones y temas interdisciplinares que van más allá de la simple categorización.

Por ejemplo, quizá trabajes en atención al cliente y te hayas dado cuenta de que te hacen las mismas preguntas una y otra vez, así que decides redactar una página de preguntas frecuentes y añadirla al sitio web de tu empresa. Eso es un proyecto, pero no uno de esos que planificaste con tiempo y para el que empezaste a reunir contenido. Puede que tengas diferentes notas a las que recurrir para diseñar la página, pero que no quieras moverlas de las carpetas de proyecto, área y recursos donde están ahora.

Es el momento de usar etiquetas. Invierte quince minutos y haz una serie de búsquedas de términos relevantes para tus preguntas frecuentes. A cada nota útil que encuentres ponle la etiqueta «FAQ» y déjala donde estaba. Una vez que encuentres suficiente material con el que trabajar, puedes efectuar una sola búsqueda para la etiqueta FAQ y ver de golpe todas las notas que has etiquetado.

Ahora eres libre de revisarlas con más atención, resaltar cualquier característica que quieras usar y desplazar estas a un esquema que te sirva de guía para el documento.

Sin embargo, no recomiendo emplear las etiquetas como sistema principal de organización. El motivo es que etiquetar cada nota requiere demasiada energía, en comparación con la facilidad que supone buscar con palabras clave o incluso a mano por las carpetas. En cambio, pueden venir muy bien en situaciones concretas, cuando los dos métodos de recuperación previos no funcionan y quieres recopilar, conectar y sintetizar grupos de notas sobre la marcha.

Método de recuperación n.º 4: serendipia El cuarto método de recuperación es el más misterioso, pero, en varios sentidos, también el más potente. Más allá de buscar por palabras clave, hacerlo de forma manual y etiquetar, existe un campo de posibilidades que la mente humana simplemente no puede planear ni predecir. Hay momentos en los que parece que los planetas se alinean y se te presenta una conexión entre ideas como un rayo de luz que cae del cielo. Estos son los que dan sentido a la vida de las personas creativas.

No hay manera de anticiparlos, pero eso no significa que no podamos generar las condiciones ideales para que surjan. Esta es la razón principal por la que mezclamos todo tipo de materiales de muchos temas y en diversos formatos en el segundo cerebro: estamos cocinando un caldo de ADN creativo para maximizar las posibilidades de que emerja nueva vida a partir de él.

Pero la serendipia presenta diferentes formas cuando se trata de recuperar datos.

En primer lugar, mientras utilizas los métodos de recuperación previos, lo mejor es no limitar el marco. Es decir, no empieces y termines la búsqueda solo con la carpeta específica que encaja en tu criterio; asegúrate de buscar en categorías relacionadas, como proyectos similares, áreas relevantes y diferentes tipos de recursos.

Al empezar un proyecto, suelo revisar cinco o seis carpetas de PARA

por si contienen algo que me sea útil. Puesto que has «curado» el contenido de estas carpetas, no te encontrarás con demasiado material en ninguna. Si usas resúmenes progresivos para destilar tus notas (como se explica en el capítulo 6), podrás centrarte solo en los pasajes resaltados y revisarlas mucho más rápido que si tuvieras que leer cada palabra. Me suele llevar menos de treinta segundos, por término medio, revisar una nota resaltada, lo que quiere decir que en apenas diez minutos puedo revisar más de veinte.

En segundo lugar, la serendipia se amplía gracias a los patrones visuales. Por eso sugiero guardar no solo notas de texto, sino también imágenes (lo cual es difícil de hacer en otros tipos de software, como procesadores de texto). El cerebro

humano está acostumbrado de forma natural a lo visual; absorbemos de forma intuitiva colores y formas en apenas un pestañeo, utilizando mucha menos energía que al leer palabras. Algunas apps de notas digitales te permiten mostrar solo las imágenes que guardas, lo cual es una manera eficaz de activar las partes más intuitivas y visuales de tu cerebro.

En tercer lugar, compartir las propias ideas con otros introduce un elemento importante de la serendipia: cuando le cuentas una idea a otra persona, su reacción es en sí impredecible. Habrá veces en que no le interesará en absoluto un aspecto que tú consideras fascinante; y no necesariamente tendrá razón (o no), pero puedes usar ese feedback de todas formas. También puede pasar lo contrario, que pienses que algo es obvio mientras que otros lo encuentran extraordinario. Eso también es feedback útil. La gente puede destacar aspectos de una idea que nunca habías tenido en cuenta, sugerir fuentes que no sabías que existían o contribuir con sus propias ideas para mejorarla. Todas estas formas de feedback son maneras de recurrir no solo a tu primer y segundo cerebro, sino también a los ajenos.

Tres fases de expresión: ¿cómo mostramos lo que hemos hecho?

En el capítulo 3 expliqué que la gente tiende a pasar por tres fases a medida que desarrollan su segundo cerebro y refinan sus habilidades de gestión del conocimiento: recordar, conectar y crear.

Echemos un vistazo a cómo cada una de estas habilidades puede manifestarse.

Para ello usaremos casos reales de mis antiguos estudiantes.

Recordar: recuperar una idea cuando la necesitas Benigno es

padre y consultor empresarial en Filipinas, y uno de sus objetivos al crear un segundo cerebro era entender mejor la tendencia emergente de las criptomonedas. Había intentado otros métodos de organización antes, pero se encontró con muchas dificultades para acceder a la información que guardaba.

Una y otra vez le ocurría que «lo leía, lo guardaba y lo olvidaba por completo».

Benigno se topó un buen día con un artículo sobre un nuevo tipo de criptomoneda innovadora, e invirtió unos minutos en guardar algunos fragmentos en sus notas. Cuando varios de sus amigos se interesaron por el tema, resumió los mejores fragmentos en ocho minutos antes de compartir con ellos el artículo sintetizado. El tiempo que había pasado leyendo y entendiendo un tema complejo valió la pena porque ahorró tiempo a sus amigos, y además con ello les proporcionó un nuevo interés común.

En palabras de Benigno, «sabía de forma instintiva que enviándoles un artículo largo a mis amigos lo normal es que no consiguiera nada, pero como el texto que envié tenía partes resaltadas podían leer lo importante. Además, ahora tengo contenido para un futuro artículo que estoy preparando…, y todo gracias a CODE».

De todos modos, no tienes por qué formular una nueva teoría o escribir la novela del año para sacar partido de tu segundo cerebro. Tras unos días de capturar ideas con las que conectas, empezarás a percibir oportunidades para compartirlas con otras personas para su beneficio.

Conectar: usar las notas para contar una historia Patrick es pastor en una iglesia de Colorado y utiliza su segundo cerebro para preparar los funerales, que para él son una experiencia profundamente creativa que consiste en honrar la vida.

Su objetivo al escribir para un funeral es «contar la historia de la vida de alguien de una manera que le honre y relate en retrospectiva cómo se desarrolló su existencia». Antes, este proceso conllevaba un gran esfuerzo, pero al empezar a ver el servicio desde el prisma de su segundo cerebro, Patrick se dio cuenta de que su trabajo se limitaba a juntar y conectar algunos de los temas e historias que había oído antes, de una manera que resultara significativa para los seres queridos de la persona fallecida.

Patrick usó este descubrimiento para transformar su proceso creativo.

En primer lugar, empezó a grabar sus conversaciones usando una aplicación de transcripción automática en el Smartphone, lo cual le permitió estar presente con las familias en luto con la seguridad de que tendría guardada cada palabra.

Luego guardó todas las transcripciones de sus conversaciones, más los obituarios, fotos y otros documentos relacionados, en la carpeta de proyectos de PARA de cada servicio, para poder verlo todo en un mismo lugar. De este modo, en vez de pasar de cinco a siete horas al final de cada entrevista intentando depurar lo que había oído, dedicaba solo quince minutos tras cada entrevista a resaltar las partes que le parecían sustanciales.

En palabras de Patrick: «Usar mi primer cerebro solo para lo que mejor se le da significa libertad. Es la libertad de estar presente en vez de haciendo varias cosas a la vez mientras me siento frente a una persona en duelo y escucho las historias de su ser querido. La libertad de saber que lo tengo todo grabado. La de ser consciente de que cuando me ponga a organizar el servicio ya tendré el 80 % del trabajo hecho».[1]

La expresión creativa no tiene siempre que ver con la autopromoción o con impulsar la propia carrera profesional. Algunos de nuestros actos creativos más bellos son aquellos en los que unimos los puntos para otros de una manera que ellos mismos no serían capaces de hacer.

Crear: completar proyectos y alcanzar objetivos sin estrés Rebecca es profesora de psicología educativa en una universidad de Florida y utiliza sus notas digitales para crear programas y presentaciones como parte de su programación didáctica.

Antes de disponer de su segundo cerebro, Rebecca esperaba hasta tener disponible mucho tiempo seguido y así elaborar sus ideas para, por ejemplo, una charla. No obstante, al ser una profesional y madre ocupada, esos largos bloques de tiempo se volvieron más escasos que nunca.

Así que sus notas digitales le ofrecieron otra manera de avanzar. En las semanas que precedían a un evento, siempre que se sentía inspirada, Rebecca escribía notas breves con ideas de aspectos que quería incluir. Para cuando se sentaba a preparar el esquema, se daba cuenta de que ya tenía todos los paquetes intermedios —metáforas, datos sacados de estudios, historias, diagramas— a mano. Todo lo que tenía que hacer era hilvanar las notas y los PI existentes.

En palabras de Rebecca: «Soy capaz de ver mis prioridades —con respecto a mi trabajo, mi familia, mi matrimonio, etc.— y entonces centrarme solo en los proyectos que tengo entre manos ahora mismo».

No importa qué seas responsable de crear, ya sean documentos, presentaciones, decisiones o resultados; tu segundo cerebro es un repositorio vital de todos los fragmentos y datos que necesitas tener frente a ti cuando te pongas a trabajar en ello. Se trata de un entorno creativo en el que puedes entrar en cualquier momento y lugar, siempre que haya que ponerse manos a la obra.

La creatividad es colaborativa por naturaleza Un mito común de la creatividad es el del artista solitario. Nos intentan convencer de alejarnos de la influencia de otros y trabajar en nuestra obra maestra nada más que con el sudor de la propia frente.

Pero, según mi experiencia, la creatividad no funciona así, en absoluto. No importa el ámbito en el que trabajes: tarde o temprano vas a tener que colaborar con otras personas. Si eres músico, necesitarás a un ingeniero de sonido para mezclar la grabación. Si eres actriz, a una directora que crea en ti. Incluso escribir un libro, que puede evocarnos la imagen de una solitaria cabaña en las profundidades del bosque, es un ejercicio increíblemente social; porque un libro sale de la danza entre quien escribe y quien edita.

Y en cuanto a reestructurar tu trabajo en términos de paquetes intermedios, no se trata solo de hacer lo mismo de siempre, pero en pasos más pequeños; así no desbloquearás tu potencial. La auténtica transformación viene del hecho de que esos pasitos se prestan más a la colaboración y a compartirlos con otros individuos.

Es más fácil enseñarle a alguien algo pequeño y preguntarle qué piensa al respecto que mostrarle la obra entera que estás creando. Es más digerible una crítica sobre una breve parte de tu trabajo en una fase inicial, cuando aún tienes tiempo de corregirla, que una reacción negativa tras meses de esfuerzo. Puedes usar cada mínimo feedback en el proceso intermedio para redefinir lo que estás haciendo; para delimitarlo más, para hacerlo más atractivo, más breve o más fácil de entender.

La dificultad fundamental del trabajo creativo es que con frecuencia estamos demasiado cerca para verlo con perspectiva. Y obtener feedback es, en realidad, tomar prestados unos ojos ajenos para ver solo lo que alguien inexperto es capaz de ver; es salirte de tu punto de vista y notar qué le falta a lo que has creado.

Una vez entiendes cuán valioso es el feedback, empiezas a querer más y más; buscas cualquier oportunidad de compartir tus resultados y averiguar cómo los perciben otras personas. Estos momentos son tan importantes que empezarás a

cambiar tu forma de trabajar para obtener feedback tan pronto y tan a menudo como sea posible, porque ya sabrás que es mucho más fácil reunir y sintetizar los pensamientos de otros que tener todo el tiempo ideas brillantes por tu cuenta.

Comenzarás a verte como una especie de curador de museos, pero con el pensamiento colectivo de tu red, en vez de como una única fuente de inspiración.

En tu segundo cerebro habrá sin duda ciertas notas de valor incalculable; aquellas a las que te verás volviendo una y otra vez. Estos son los pilares de tu trabajo, sobre los que se construye todo lo demás, pero lo normal es que no puedas saber de antemano de cuáles se trata: los descubres compartiendo tus ideas con otros y viendo con cuáles conectan. Es decir, compartiendo las propias ideas con otras personas descubrimos qué se nos da mejor.

Todo es un remix

El método CODE está basado en un importante aspecto de la creatividad: que todo es un remix de partes existentes. Todo el mundo está subido a hombros de gigantes. Nadie crea desde un vacío absoluto.

En este sentido, el kitbashing es una técnica de creación de modelos a escala para películas de acción del tipo Star Wars e Indiana Jones. Para ajustarse a los plazos y al presupuesto, las productoras compran kits prefabricados y los combinan de una forma novedosas para sus sets. En otras palabras, en vez de fabricar nuevas piezas desde cero, estas otras —hechas a partir de modelos de cañones Flak de la Segunda Guerra Mundial, acorazados de la Marina estadounidense, aviones de caza, tanques T-34 y submarinos— pueden usarse para añadir textura y mayor detalle a los efectos especiales en muy poco tiempo y con una mínima parte del coste que costaría hacerlos por completo.

Adam Savage, presentador del popular programa de televisión MythBusters y maquetista experto, se dio cuenta de que, al ser piezas tan versátiles, «había algunos kits a los que volvías una y otra vez». Como parte del equipo de Industrial Light & Magic —el estudio

responsable de los efectos especiales de un gran número de películas—, él confiaba en un kit en particular que acababa en casi cada modelo que construían.[1]

La moraleja de esto es la siguiente: no se trata de quedarte con todo el trabajo ajeno; más bien toma prestados aspectos o partes de él. Puede ser la forma de un banner en una web, el diseño de una diapositiva, el estilo de una canción… Son como los ingredientes que pones en la batidora antes de pulsar el botón para mezclarlos y hacer tu propia receta. Por supuesto, cita siempre tus fuentes e influencias, incluso aunque no tengas la obligación de hacerlo. Dar crédito donde se debe no disminuirá el valor de tu contribución, al contrario. Además de que tener un segundo cerebro donde todas tus fuentes estén claramente documentadas te facilitará la tarea de localizarlas e incluir esas citas en la versión definitiva de tu proyecto.

Recuerdo la primera vez que alguien se refirió a lo que hago como «tu trabajo».

Me hizo darme cuenta de que tenía una actividad que existía por sí misma, con

una identidad independiente de la mía. Este es un punto de inflexión en la vida de cualquier profesional creativo: cuando empiezas a pensar en «tu trabajo como algo separado de ti mismo».

Y reestructurar tu productividad en términos de paquetes intermedios es un paso enorme hacia ese punto de inflexión. Porque en vez de pensar en el trabajo como tareas que siempre requieren tu presencia, que lo hagas todo tú, empezarás a hacerlo en términos de recursos y bloques que puedes ir combinando y montando.

Así, a medida que el potencial de tus recursos intelectuales se vuelva patente, empezarás a buscar cualquier manera de pasar tiempo creando tales recursos y evitando ese otro tipo de tareas siempre que sea posible. Y tratarás de contar con otras personas para que los creen en vez de ocuparte tú de todo. Estos cambios te permitirán terminar las cosas a un ritmo que los «consejos de productividad»

nunca podrán darte.

Aunque no estés en pleno proceso de escribir un libro o preparar una presentación, o desarrollando una nueva infraestructura, eso no significa que nunca lo vayas a hacer. Cada pequeño elemento que crees —los correos electrónicos, las notas tomadas en una reunión, los planes de proyecto, las plantillas, los ejemplos— son parte de la

continua evolución de tu obra; algo así como las neuronas en un organismo inteligente que crece, evoluciona y alcanza niveles más altos de consciencia con cada nueva experiencia.

Ahora es tu turno: solo entiendes lo que has creado Mi cita favorita sobre la creatividad es de un filósofo del siglo xviii, Giambattista Vico: Verum ipsum factum. En español significa: «Solo entendemos lo que hacemos».

Para «conocer» algo, en realidad, no es suficiente leer sobre ello en un libro. Las ideas son meros pensamientos hasta que las pones en práctica. Los pensamientos son volátiles, y desaparecen con el tiempo. Para hacer que una idea permanezca tienes que comprometerte con ella, ensuciarte las manos y aplicar ese conocimiento a un problema concreto. En otras palabras: aprendemos haciendo; antes de tener la preparación suficiente, antes de saber del todo lo que hacemos y antes de conocer el resultado.

Cuando empiezas a expresar tus ideas y transformar el conocimiento en acción, la vida cambia realmente. Lees de manera diferente, prestando más atención a las partes relevantes de la opinión que te estás formando; haces preguntas más afiladas, sin conformarte con explicaciones vagas o saltos de lógica; buscas de forma natural lugares en los que mostrar tu obra, ya que el feedback impulsará tu razonamiento como ninguna otra cosa. En definitiva, empezarás a actuar con más determinación en tu puesto de trabajo o tu negocio, al pensar varios pasos más allá del punto en el que estás para tener en cuenta el máximo potencial de tu trabajo.

Y no se trata necesariamente de convertirte en artista profesional, influencer online ni magnate de los negocios: se trata de ser responsable de verdad de tu trabajo, tus ideas y tu potencial, para contribuir en cualquier ámbito en el que te encuentres. No importa lo impresionante y excelente que sea el resultado o cuánta gente lo vea; puede quedarse en algo que compartas con tus amigos y tu familia, con tus colegas de la empresa y tu equipo, con tus vecinos o compañeras de clase… Lo que importa es que estás encontrando tu voz e insistiendo en que lo que tienes que decir importa. Has de valorar tus ideas lo suficiente como para compartirlas; creer que incluso la idea más insignificante tiene el potencial de cambiar la vida de la gente. Y si no crees eso ahora, empieza con el proyecto más pequeño en el que puedas pensar y comienza a demostrarte que tus ideas

pueden marcar la diferencia.

Quizá te des cuenta de que tienes montones de notas sobre comida sana y decidas experimentar con tu propia versión de una receta clásica. O a lo mejor ves las notas que tomaste en los cursos que has hecho para mejorar tus habilidades de gestión de proyectos, y decides armar una presentación sobre ese tema para tus colegas del trabajo. Podrías recurrir a los aprendizajes y experiencias vitales sobre los que has recopilado notas para redactar una publicación o grabar un vídeo de YouTube que ayude a quienes se encuentren en una situación similar.

Todos estos son actos de expresión propia que te permiten empezar a desbloquear tu potencial creativo.

tercera

PARTE

El cambio

Avanzar en nuestros proyectos

Capítulo 8

El arte de la ejecución creativa

Los productos creativos son siempre brillantes y nuevos; el proceso creativo es antiguo e inmutable.

Silvano Arieti, psiquiatra y autor de

La creatividad: la síntesis mágica

Tuve la suerte de crecer en un hogar multicultural, repleto de arte y música.

Mi madre es cantante y guitarrista, brasileña, y entre mis primeros recuerdos está el de su voz de soprano cantando hermosas canciones portuguesas al son de una guitarra clásica. Mi padre es pintor profesional, nacido en Filipinas. Sus lienzos plagados de frutas de colores, verdes paisajes y figuras monumentales cubrían las paredes de nuestra casa, dándole el ambiente de una galería de arte.

Nunca he reconocido en mi entorno el estereotipo del «artista

torturado», errático, imprevisible, melancólico y poco de fiar. Mi padre es una de las personas más ordenadas y responsables que he conocido. Sin embargo, esta regularidad no le restaba creatividad, sino que contribuía a ella. Me di cuenta de lo rigurosas que tenían que ser sus rutinas para permitirle dedicarse a su vocación creativa a la vez que mantenía a una familia.

Tenía una serie de lo que él llamaba «sus estrategias»: hábitos y trucos que empleaba para integrar la creatividad en todos los aspectos de su vida y entrar con rapidez en un estado mental creativo cada vez que tenía tiempo para pintar.

Durante las misas celebradas en la iglesia local, mi padre practicaba dibujando historias bíblicas en un cuadernito mientras escuchaba el sermón. Esos bocetos se convertían muchas veces en el punto de partida para obras más grandes, a escala real, de dos o tres metros de altura. Cuando iba al supermercado, compraba verduras con formas inusuales para llevárselas a casa e incorporarlas a

sus bodegones; así, nuestros alimentos hacían de modelos antes de comérnoslos.

A menudo, por la noche, mientras veíamos la televisión en familia, le sorprendía mirando a un lado, a la pared del salón, donde había colgado un cuadro en el que estaba trabajando. Decía que podía entender lo que no funcionaba mirándolo bajo una nueva luz y por el rabillo del ojo.

Mi padre planificaba su creatividad. Cuando llegaba la hora de avanzar en un cuadro, se concentraba plenamente en él, pero no era el único momento en que ejercitaba su imaginación. Gran parte del resto del tiempo lo dedicaba a recopilar, escudriñar, reflexionar y recombinar la materia prima de su vida cotidiana para que, llegado el instante de crear, tuviera material más que suficiente con el que trabajar. Este detalle al organizar sus influencias creativas alimentó una prolífica obra compuesta por miles de piezas creadas a lo largo de décadas, pero le dejó tiempo de sobra para asistir a nuestros partidos de fútbol, cocinar deliciosas comidas y viajar con frecuencia en familia.

Lo que aprendí de mi padre es que, cuando te sientas a avanzar en algo, el trabajo de reunir y organizar el material de partida tiene que estar ya hecho. No podemos esperar que se nos ocurran ideas brillantes en ese instante. Así entendí que la innovación y la resolución de problemas dependen de una rutina que haga aflorar las

ideas interesantes de forma sistemática.[1]

Todos los pasos del Método CODE están diseñados con un fin: ayudarte a poner tus herramientas digitales a trabajar para ti, para que tu primer cerebro humano, falible e infinitamente creativo, pueda hacer lo que mejor sabe: imaginar, inventar, innovar. Crear.

Fabricarte un segundo cerebro consiste en realidad en estandarizar tu forma de trabajar, porque solo mejoramos de verdad al hacerlo. Para ponerse más fuerte hay que levantar pesas de la manera correcta. Un músico se basa en notas y marcas de tiempo estandarizadas para no tener que reinventar lo básico cada vez.

Para mejorar tu escritura, has de seguir las convenciones ortográficas y gramaticales (aunque más adelante decidas romperlas para conseguir un efecto concreto).

Mediante el simple acto de capturar ideas, organizarlas, destilar las mejores partes y juntarlas con el fin de crear valor para los demás, estamos practicando los movimientos básicos del trabajo del conocimiento de tal manera que podamos mejorarlos con el tiempo.

Esta rutina estandarizada se conoce como proceso creativo y funciona según principios atemporales que pueden detectarse a lo largo de la historia. Al identificar tales principios, que resisten el paso del tiempo a pesar de los enormes cambios en la tecnología subyacente, podemos comprender mejor la naturaleza esencial de la creatividad.

Los productos de la creatividad cambian de forma constante, y siempre hay una nueva tendencia que seguir. Un año son las fotos de Instagram, al siguiente las historias de Snapchat, al siguiente los vídeos de TikTok, y así hasta el infinito.

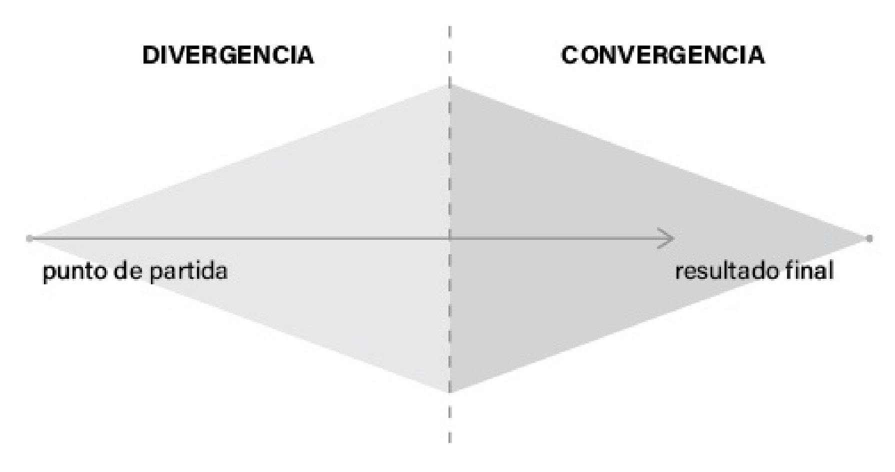
Incluso la larga tradición de la novela ha evolucionado en cada época.

Pero, si vamos un nivel más allá, a la creatividad, la historia es muy diferente: el proceso creativo es antiguo e inmutable. Es decir, no ha cambiado en miles de años. Lo que podemos aprender en ese nivel más profundo trasciende cualquier ámbito y cualquier conjunto concreto de herramientas.

Uno de los patrones más importantes que subyacen al proceso creativo se denomina «divergencia y convergencia».[2]

Divergencia y convergencia: un equilibrio creativo Si nos fijamos en el proceso de creación de cualquier cosa veremos que sigue el

mismo patrón, alternando entre divergencia y convergencia.



Un esfuerzo creativo comienza con un acto de divergencia: abres el campo de posibilidades y consideras tantas opciones como sea posible. Como las notas de Taylor Swift, la caja de Twyla Tharp, el prompt book de Francis Ford Coppola o los de notas y referencias de Octavia Butler, empiezas a reunir diferentes tipos de inspiración externa, te expones a nuevas influencias, recorres caminos inexplorados y hablas con otras personas sobre lo que estás pensando. La cantidad de aspectos que miras y consideras va en aumento: te estás desviando de tu punto de partida.

La divergencia nos es familiar a todos: es la clásica pizarra blanca cubierta de bocetos, la papelera del escritor llena de borradores arrugados y la fotógrafa que deja cientos de fotos esparcidas por el suelo. Su propósito es generar nuevas ideas, por lo que el proceso es por necesidad espontáneo, caótico y desordenado.

En el «modo divergencia» no se puede planificar ni organizar todo lo que se hace, ni hay que intentarlo. Es el momento de divagar.

Ahora bien, por muy potente y necesaria que sea la divergencia, si es todo lo que hacemos nunca llegaremos a ninguna parte. Por tanto, igual que Francis Ford Coppola resaltó ciertos pasajes y tachó otros en El padrino, en algún momento hay que empezar a descartar posibilidades y converger hacia una solución. De lo contrario, nunca obtendrás la gratificante sensación de completar el trabajo que se tiene al pulsar «enviar» o «publicar», y alejarte del lienzo o de la pantalla sabiendo que lo has hecho bien.

La convergencia nos obliga a eliminar opciones, hacer concesiones y decidir qué es lo esencial. Se trata de reducir el abanico de

posibilidades para avanzar y obtener un resultado del que sintamos orgullo. La convergencia permite que el trabajo cobre vida propia y se vuelva independiente.

El modelo de divergencia y convergencia es tan fundamental en todo trabajo creativo que podemos observarlo en cualquier campo.

Por ejemplo, los escritores divergen recopilando material para la historia que quieren contar, esbozando posibles personajes e investigando hechos históricos.

Y convergen elaborando esquemas, trazando los puntos de la trama y redactando un primer borrador.

Los ingenieros divergen investigando todas las soluciones posibles, probando los

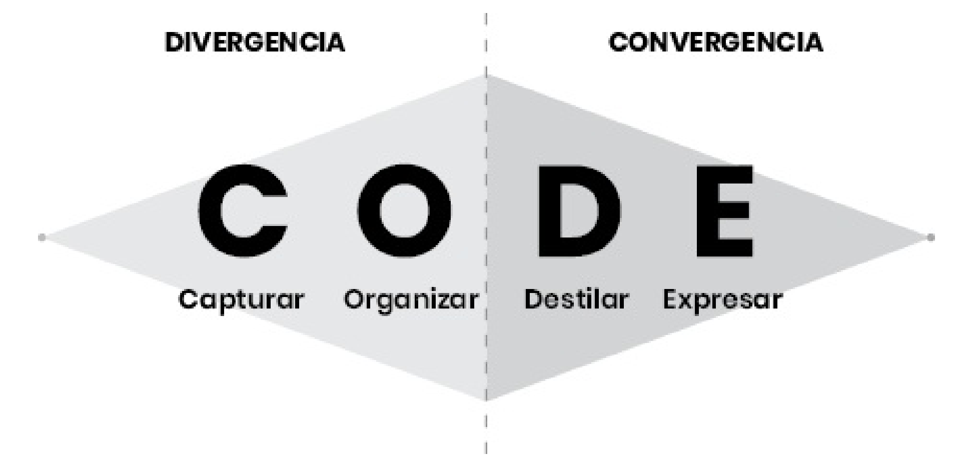
límites del problema o nuevas herramientas. Y convergen cuando se deciden por un enfoque concreto, diseñan los detalles de la aplicación y dan vida a sus planos.

En cuanto a los diseñadores, divergen recopilando muestras y patrones, hablando con los usuarios para entender sus necesidades o esbozando posibles soluciones.

Y convergen cuando deciden qué problema resolver, elaboran esquemas o traducen sus diseños en gráficos.

También los fotógrafos divergen, fotografiando cosas que les resultan interesantes, yuxtaponiendo distintos tipos de fotos o experimentando con nuevas técnicas de iluminación o encuadre. Y, por supuesto, convergen: seleccionado las fotos de una colección, archivando las que no utilizan e imprimiendo sus favoritas.

Si superponemos los cuatro pasos de CODE al modelo de divergencia y convergencia, llegamos a una poderosa plantilla para el proceso creativo actual.



Los dos primeros pasos de CODE, captar y organizar, conforman la divergencia.

Se trata de tomar las semillas de la imaginación que flotan en el aire y almacenarlas en un lugar seguro. Aquí es donde investigas, exploras y añades ideas. Los dos últimos pasos, destilar y expresar, tienen que ver con la convergencia. Nos ayudan a cerrar la puerta a nuevas ideas y a empezar a construir algo nuevo a partir de los bloques de conocimiento que hemos reunido.

Las tres estrategias que utilizo para aunar el trabajo creativo Tu segundo cerebro es un aliado para superar el que es el reto universal del trabajo creativo: no tener ni idea de por dónde empezar.

¿Debería investigar más o ponerme ya a organizar la investigación que he hecho?

¿Debería ampliar horizontes o reducir el enfoque?

¿Debería iniciar algo o terminar lo que ya he empezado?

Cuando distingues entre divergencia y convergencia, puedes decidir, cada vez que te pones a trabajar, en cuál quieres estar; entonces tendrás las respuestas a las preguntas anteriores. En el modo divergencia quieres abrir tus horizontes y explorar todas las opciones posibles: abre ventanas y puertas, haz clic en todos los enlaces, salta de una fuente a otra y deja que tu curiosidad te guíe para saber qué hacer a continuación. En cambio, si decides entrar en modo convergencia has de hacer lo contrario: cierra la puerta, ponte auriculares con cancelación de ruido, ignora cualquier nueva entrada y persigue con furia la dulce recompensa de la conclusión. Confía en que dispones ya de suficientes ideas y fuentes; es hora de volver

adentro y esprintar hacia tu objetivo.

De las dos etapas de este proceso, la convergencia es aquella en la que la mayoría de la gente encuentra las mayores dificultades.

Cuanta más imaginación y curiosidad poseas, cuanto más diversos sean tus intereses y más elevados tu nivel de exigencia y tu compromiso con la perfección, más difícil te resultará pasar del modo divergencia al modo convergencia. Esto es así porque resulta doloroso cortar opciones y elegir un camino en lugar de otro. Se sufre una especie de «dolor creativo» al ver como una idea que sabes que tiene mucho potencial es eliminada de un guion o de una historia. Por eso el trabajo creativo es un reto constante.

Cuando te sientas a terminar algo, ya sea un correo electrónico, el diseño de un nuevo producto, el informe de un estudio o una estrategia de recaudación de

fondos, puede resultar muy tentador seguir investigando. Es muy fácil abrir docenas de pestañas del navegador, pedir más libros o explorar nuevos rumbos; son opciones tentadoras porque parecen productivas, te da la impresión de que avanzas cuando, en realidad, son actos divergentes que posponen la finalización del trabajo.

Existen tres potentes estrategias para completar proyectos creativos que te recomiendo para ayudarte a sortear los escollos de la convergencia. Cada una depende de tener un segundo cerebro en el que puedas manipular y moldear la información sin preocuparte de que desaparezca. Considéralas las herramientas de tu segundo cerebro, al que puedes recurrir siempre que necesites desbloquearte, sortear obstáculos o decidir qué hacer a continuación.

1. El archipiélago de ideas: regálate escalones en los que apoyarte La técnica del archipiélago de ideas es muy valiosa para iniciar algo nuevo, ya sea una guía práctica, una formación, un resumen para un nuevo proyecto o un ensayo que vayas a publicar en tu blog. Te ofrece una forma de planificar tus avances incluso cuando abordas tareas por naturaleza impredecibles. El nombre de la técnica procede de una cita de Steven Johnson, autor de una serie de libros fascinantes sobre creatividad, innovación e historia de las ideas:[3]

En lugar de enfrentarme a una aterradora página en blanco, miro un documento lleno de citas: de cartas, de fuentes primarias, de trabajos académicos, a veces incluso de mis propias notas. Es una técnica estupenda para ahuyentar los cantos de sirena de la procrastinación. Antes de dar

con este método, solía perder semanas estancándome antes de cada nuevo capítulo, porque este no era más que un gran mar vacío. Ahora cada capítulo empieza con el aspecto de una especie de archipiélago de citas inspiradoras, lo cual es mucho menos desalentador. Lo único que tengo que hacer es tender puentes entre las islas.

Un archipiélago es una cadena de islas en medio del océano, normalmente

formada a partir de la actividad volcánica desarrollada durante largos periodos de tiempo. Las islas hawaianas, por ejemplo, son un archipiélago de ocho islas principales que se extienden a lo largo de unos 1500 kilómetros en el océano Pacífico.

Para crear un archipiélago de ideas, reúne un grupo de ideas, fuentes y detalles de forma divergente; formarán la columna vertebral de tu ensayo, presentación o entrega. Una vez que dispongas de una masa crítica de ideas con las que trabajar, pasas al modo convergente y enlazas unas con otras en un orden que tenga sentido.

He aquí un ejemplo de una nota del archipiélago de ideas que creé para escribir un artículo sobre los cuadernos de notas y referencias:

Cuadernos de notas y referencias

Cuadernos de notas y referencias

7 subrayados de *The Glass Box and the Commonplace Book*

- Los cuadernos de notas y referencias consistían en transcripciones de pasajes interesantes o inspiradores de lo que uno iba leyendo, una enciclopedia personalizada de citas.
- El filósofo John Locke empezó a llevar un cuaderno en 1652, durante su primer año en Oxford.
- La belleza del esquema de Locke consistía en que proporcionaba el orden suficiente para encontrar fragmentos cuando los buscaba, pero al mismo tiempo permitía que el cuaderno le sorprendiera.

Escribe rápido aprovechando tu cuaderno de notas y referencias

- Cuaderno de notas y referencias: una colección de información centralizada, organizada de forma personal y mantenida de manera continua.
- El pintor Chuck Close trabaja descomponiendo imágenes enormes en pequeñas cuadrículas que va completando de una en una: empujo fragmentos de pintura unos contra otros. Y yo trabajo en esencia de arriba abajo, de izquierda a derecha. Así, poco a poco voy construyendo estos cuadros, de la misma manera que se haría una colcha de ganchillo o punto.

Los enlaces subrayados (que aparecen destacados en verde en mis notas) son las fuentes en las que me baso para investigar. Al hacer clic en un enlace no me lleva a la web, donde puedo distraerme con facilidad, sino a otra nota de mi segundo cerebro que contiene mis notas completas sobre esa fuente.[4] Allí encontraré todos los detalles que pueda necesitar, así como un enlace a la obra original para citarla de manera adecuada.

Debajo de cada fuente he copiado y pegado solo los puntos que quiero utilizar en concreto en ese artículo. Este archipiélago de ideas incluye fuentes externas, como en mi ejemplo anterior, pero también notas que he tomado basándome en mis propios pensamientos y experiencias. Esto me ofrece lo mejor de ambos mundos: puedo centrarme solo en los puntos relevantes que tengo delante, pero todos

los demás detalles que pueda necesitar están a un clic de distancia. Los destacados y los subrayados del resumen progresivo me ayudan a determinar de un vistazo qué partes son las más interesantes e importantes.

La técnica del archipiélago de ideas es una reinvención contemporánea de la tradicional práctica de la esquematización: consiste en exponer de forma anticipada los puntos que quieres incluir para que, llegado el momento de la ejecución, solo tengas que encadenarlos. La nota que ves arriba es lo que tendré delante cuando me siente «en modo convergencia» a terminar el primer borrador de mi artículo.

Crear esquemas digitales en lugar de en papel ofrece múltiples ventajas: **Son mucho más maleables y flexibles: puedes agregar viñetas y tacharlas, reorganizarlas y ampliarlas, añadir negritas y resaltados, y editar todo ello a posteriori, a medida que cambien tus ideas.**

Puedes enlazarlos a contenidos más detallados: en lugar de intentar juntar todas las ideas en la misma página, inserta un enlace tanto a tus propias

notas privadas como a recursos públicos en la web; esto evitará que sobrecargues el esquema con demasiados detalles.

Son interactivos y multimedia: es decir, no solo puedes añadir texto, sino también imágenes, GIF, vídeos, archivos adjuntos, diagramas, casillas de verificación y mucho más.

En ellos puedes hacer búsquedas: no importa que sea muy largo, ya que dispone de una potente función de búsqueda con la que encontrarás al instante cualquier término.

Es posible acceder a ellos y editarlos desde cualquier lugar: a diferencia de un trozo de papel o una hoja de un cuaderno, el esquema se sincroniza de forma instantánea con cada uno de tus dispositivos y se puede ver, editar y añadir desde cualquier lugar.

Un archipiélago de ideas separa las dos actividades que más le cuesta hacer a tu cerebro al mismo tiempo: elegir ideas (lo que se conoce como selección) y ordenarlas en una clasificación lógica (lo que se conoce como secuenciación).

La razón por la que es tan difícil abordar estas actividades a la vez es que requieren modos de pensar diferentes: la selección es divergente y

requiere un estado mental abierto, dispuesto a considerar cualquier posibilidad. En cambio, la secuenciación es convergente y requiere un estado mental más cerrado, centrado solo en el material que ya tienes delante.

El objetivo de un archipiélago es que, en lugar de sentarte ante una página o una pantalla en blanco y estresarte pensando por dónde empezar, comiences con una serie de «pequeñas piedras» en las que apoyarte y que guíen tus esfuerzos. Así, primero seleccionas las ideas que quieres incluir en tu esquema y luego, en otro paso, las reordenas y secuencias en un orden lógico. Esto hace que ambos pasos

sean mucho más eficientes, cuesten menos y sean menos vulnerables a las interrupciones.

En resumen, en lugar de empezar con la escasez, empieza con la abundancia: la de ideas interesantes que has guardado ya en tu segundo cerebro.

2. El puente de Hemingway: aprovechar hoy la energía de ayer
Ernest Hemingway fue uno de los novelistas más reconocidos e influyentes del siglo xx. Escribía con un estilo sencillo y comedido que influyó enormemente a toda una generación de autores y le llevó a ganar el Premio Nobel de Literatura en 1954.

Además de por su prolífica obra, Hemingway era conocido por una estrategia de escritura particular que yo llamo «el puente de Hemingway». Él solo daba fin a una sesión de escritura cuando sabía lo que venía a continuación en la historia.

Es decir, en lugar de agotar sus ideas y su energía, se detenía cuando el siguiente punto de la trama quedaba claro. Así la próxima vez que se sentaba a escribir sabía por dónde empezar. Dicho de otro modo: construía un puente hacia el día siguiente empleando la energía y el impulso de hoy para alimentar la labor de mañana.[5]

Puedes pensar en el puente de Hemingway como un camino entre las islas de tu archipiélago de ideas. A lo mejor tienes ya las islas, pero ese es solo el primer paso; lo más difícil es unirlas en algo que tenga sentido, ya sea un texto, el diseño de un evento o una propuesta de negocio. El puente de Hemingway es una forma de hacer que cada salto creativo de una isla a la siguiente sea menos dramático y arriesgado: te reservas algo de energía e imaginación, y la utilizas como plataforma para lanzarte a por el siguiente paso.

Pero ¿cómo se construye un puente de Hemingway? Bien, en lugar de

gastar hasta la última gota de energía al final de una sesión de trabajo, reserva los últimos minutos para añadir a tus notas digitales algunas de estas cosas:

Ideas para los siguientes pasos: al final de una sesión de trabajo, escribe cuál crees que podría ser el próximo paso.

La situación actual: podrías incluir tu mayor reto ahora mismo, la pregunta más importante que tienes pendiente de resolver o los futuros obstáculos que esperas que surjan.

Cualquier detalle que tengas en mente y que es probable que se te olvide en cuanto termines: por ejemplo, rasgos de los personajes de tu historia, dificultades del evento que estás planificando o los aspectos a tener en cuenta sobre el producto que estás diseñando.

Tu propósito para la próxima sesión de trabajo: fija una intención sobre lo que piensas abordar a continuación, el problema que pretendes resolver o la meta que quieres alcanzar.

La próxima vez que reanudes la tarea, ya sea al día siguiente o meses más tarde, tendrás un fantástico conjunto de puntos de partida y próximos pasos esperándote. Y, de hecho, muchas veces descubro que mi subconsciente sigue trabajando en segundo plano para ayudarme a mejorar en lo que tengo en marcha. Luego, cuando vuelvo al proyecto, puedo combinar los resultados de mis pensamientos previos con el poder de una buena noche de descanso, y unirlos en el siguiente paso de mi proceso creativo.

Pero, para llevar esta estrategia un paso más allá, hay otra cosa que puedes hacer al terminar tu labor del día: enviar tu borrador, versión beta o propuesta a una o varias personas para que te den su opinión. Comparte este paquete intermedio con un amigo, familiar, colega o colaborador; diles que no está terminado y pídeles que te den su opinión. Así, la próxima vez que te sientes podrás añadir sus aportaciones y sugerencias al material con el que estás trabajando.

3. Reducir el marco: finalizar algo pequeño y concreto Una tercera técnica que recomiendo para la convergencia es reducir las opciones.

El marco o alcance (scope en inglés) es un término propio de la gestión de proyectos que han adoptado los desarrolladores de software, de quienes lo aprendí trabajando en Silicon Valley. Se refiere al conjunto de características que puede incluir un programa informático.

Supongamos que estás diseñando una aplicación de fitness. Esta es tu primera visión: dispondrá de funciones como el seguimiento de entrenamientos, el recuento de calorías, un buscador de gimnasios, la generación de gráficos de avance, e incluso te conectará con otros usuarios a través de una red social. Va a ser increíble. Transformará la vida de mucha gente.

Pero, como ocurre con tantos objetivos ambiciosos, cuando entras en detalle te das cuenta de lo compleja que es la creación de estas funciones. Hay que diseñar la interfaz de usuario, pero también construir el sistema backend para que funcione. Hay que contratar a personal de atención al cliente y formarlo en la resolución de problemas. Se necesita todo un sistema financiero para controlar los pagos y cumplir la normativa. Por no hablar de todas las responsabilidades que implica gestionar una plantilla de trabajadores, tratar con inversores y desarrollar una estrategia a largo plazo.

La solución a la que han llegado los equipos de desarrollo de software para hacer frente a este tipo de complejidad creciente es reducir el marco. Es decir, en lugar de posponer el lanzamiento de la aplicación —lo que podría resultar desastroso ante la inminente competencia, y solo retrasa el aprendizaje que necesitan—, el equipo de desarrollo empieza a reducir funciones a medida que se acerca la fecha de lanzamiento. Por ejemplo, la red social se deja para una versión futura; los gráficos de progreso pierden sus características interactivas; el buscador de gimnasios se cancela. Las primeras partes que se reducen son las más difíciles o caras de crear, las que presentan mayor incertidumbre o riesgo, o no son fundamentales para el propósito de la aplicación. Así, como un globo aerostático que intenta despegar, se lanzan más y más funciones por la borda (se suelta lastre) para aligerar la carga y ser capaces de lanzar el producto. Y las funciones

que no se incluyan en esta versión siempre podrán incorporarse en futuras actualizaciones del software.

Pero ¿qué tiene que ver esto con nuestro papel como trabajadores del conocimiento?

Bueno, también llevamos a cabo trabajos complejos dentro de plazos estrictos.

También disponemos de tiempo, dinero, atención y apoyo limitados. Siempre hay restricciones con las que debemos trabajar.

Cuando la complejidad de un proyecto empieza a asomar la patita, la

mayoría de la gente opta por retrasarlo. Esto ocurre con los proyectos laborales, pero aún más con los que emprendemos en nuestro tiempo libre. Nos convencemos de que solo necesitamos más tiempo, pero en realidad el retraso acaba generando más problemas de los que resuelve. Y vamos perdiendo motivación a medida que el horizonte temporal se alarga más y más. Porque las cosas se pierden o pasan de moda, los colaboradores se marchan, la tecnología se queda obsoleta y hay que actualizarla, y los imprevistos de la vida no dejan de interferir. En resumen, aplazar nuestros objetivos y deseos suele acabar privándonos justo de las experiencias que necesitamos para crecer.

La cuestión es que el problema no es la falta de tiempo, sino que olvidamos que tenemos control sobre el marco del proyecto: podemos reducirlo a un tamaño más manejable, y de hecho debemos hacerlo si queremos verlo terminado.

Porque esperar a tenerlo todo listo antes de empezar es como sentarse en el coche y arrancar solo cuando todos los semáforos de la ciudad estén en verde al mismo tiempo. Para nada, no puedes aguardar al momento ideal; siempre habrá algo que falle o que creas que necesitas. Por tanto, la reducción del marco reconoce que no todas las partes de un proyecto son igual de importantes.

Apartando, reduciendo o posponiendo las menos relevantes podemos desbloquearnos y avanzar incluso cuando el tiempo escasea.

Ten claro que tu segundo cerebro es una parte crucial de esta estrategia, porque necesitas un lugar donde guardar lo que se pospone o elimina.

Es posible que recortes frases o páginas enteras del artículo que estás escribiendo, que elimines escenas del vídeo que estás grabando o que omitas partes de un discurso cuando intentas ajustarte al tiempo asignado. Es normal y necesario en cualquier proceso creativo.

Pero eso no significa que tengas que desechar esas piezas. Uno de los mejores usos de un segundo cerebro es recopilar y guardar lo que sobra por si puede utilizarse en otro momento. Una diapositiva de una presentación puede convertirse en un post para las redes sociales; una observación de un informe tal vez sirva de base para una ponencia; un punto del orden del día de una reunión a lo mejor es el punto de partida para la siguiente. Nunca se sabe cuándo los restos de un proyecto pueden transformarse en la pieza perfecta que falta en otro. Las posibilidades son infinitas.

Saber que nada de lo que escribo o creo se pierde en realidad, sino que solo queda guardado para su uso posterior, me da la confianza necesaria para recortar lo necesario mis trabajos creativos sin miedo a haber malgastado esfuerzos o a perder para siempre los resultados de mis reflexiones. Saber que siempre puedo corregir o actualizar cualquier cosa que haya hecho en el pasado me da el valor para compartir mis ideas antes de que estén listas y de tener todos los problemas resueltos. Y hacer todo esto antes de sentirme preparado ha cambiado por completo mi trayectoria profesional.

Así, sea lo que sea lo que estés creando, ten claro que existe una versión más pequeña y sencilla que te aportará gran parte de su valor en menos tiempo. He aquí algunos ejemplos:

Si tu objetivo es escribir un libro, reduce el marco y redacta una serie de artículos online en los que expongas tus ideas principales. Si tampoco tienes tiempo para eso, redúcelo aún más y empieza con un post en las redes sociales explicando la esencia de tu mensaje.

Si quieres impartir un taller de pago, puedes reducirlo a uno gratuito en tu ciudad, o reducirlo aún más y empezar con un ejercicio en grupo o un club de lectura para unos cuantos amigos.

Si pretendes hacer un cortometraje, empieza con un vídeo en YouTube o, si eso te intimida, un directo. Si aun así es demasiado, graba un vídeo con tu móvil y

envíaselo a un amigo.

Si quieres diseñar la identidad de marca de una empresa, empieza con la maqueta de una página web. O aún más fácil: dibuja tus ideas para un logotipo.

De todos modos, ¿cómo puedes saber qué dirección seguir sin contar con la opinión de clientes, colaboradores o amistades? Y ¿cómo recopilar esa información sin mostrarles algo concreto? Este es el problema del huevo y la gallina de la creatividad: no sabes lo que deberías crear, pero tampoco puedes descubrir lo que la gente quiere hasta que hayas creado algo. Reducir el marco es una forma de cortocircuitar esa paradoja y tantear el terreno con algo pequeño y concreto, sin dejar de proteger al mismo tiempo los frágiles bordes de tu trabajo.

Has de tener en cuenta, no obstante, que la divergencia y la convergencia no son un camino lineal, sino un bucle: una vez completada una ronda de convergencia, puedes retomar lo aprendido

en un nuevo ciclo de divergencia. Sigue alternando entre un paso y otro y repitiendo el proceso hasta que consigas algo que puedas considerar «hecho» o «completo», y entonces compartirlo con más gente.

Divergencia y convergencia en la práctica: entre bastidores de un proyecto doméstico

Permitidme compartir el ejemplo de uno de mis proyectos, en el que utilicé estas tres técnicas: reformar nuestro garaje para convertirlo en una oficina en casa.

Cuando nos mudamos a nuestra actual vivienda, mi mujer y yo no tardamos en darnos cuenta de que necesitábamos un espacio de trabajo mejor y más adecuado. Los dos trabajamos desde casa y la pequeña habitación extra no era suficiente, sobre todo una vez que nació nuestro hijo. Así que hicimos planes para convertir el garaje en un estudio. En cuanto creé una carpeta dedicada a este proyecto, supe que estaba en marcha.

Empecé por crear un archipiélago de ideas, un esquema con las principales preguntas, consideraciones, características deseadas y limitaciones que pensaba que implicaría el proyecto. Este es el esquema que dejé listo al cabo de quince minutos:

Resumen del proyecto: Estudio de Forte Academy

Resumen del proyecto: Estudio de Forte Academy

Intro

- Tiene que ser multifuncional, modular y flexible según necesidades
- Se tiene que poder utilizar también como espacio para reuniones/estudio en casa
  - Post de mi blog: «Cómo trabajar de manera productiva desde casa sin volverse loco: los 10 mejores consejos de Tiago para trabajar desde casa».
- Baño/sala de estar
  - ¿Minicocina?

Coste

Ideas

- Experiencias interactivas virtuales
- A caballo entre el mundo presencial y el digital
- Mis dos mayores inspiraciones son este vídeo de Tony Robbins para UPW y esta charla del cibermago Marco Tempest desde su estudio casero
- *Tweetstorm* sobre el aprendizaje actual

Fases/calendario

- Fase 1: Reforma del garaje/oficina en casa
- Fase 2: Estudio de radio/podcast
- Fase 3: Estudio de grabación

Necesidades de montaje/fondo para Zoom

- Fondo para crear profundidad
- Equipo

No sabía de antemano cuáles serían los epígrafes principales de este documento, pero pronto surgieron a medida que anotaba mis ideas: Introducción, Coste, Ideas, Fases, Estética, Configuración de Zoom, Equipamiento y Preguntas abiertas. Hice en mi segundo cerebro algunas búsquedas de términos como

«oficina en casa» y «estudio en casa», y encontré varias notas previas que me podrían ser útiles. Por ejemplo, algunas con las recomendaciones de un amigo que tiene cierta experiencia en el diseño de estudios y al que mencioné antes; o ciertas fotos de una cafetería de Ciudad de México con un diseño precioso, que a mi mujer y a mí nos encantaba visitar y que queríamos imitar; y una nota con

las mejores prácticas para organizar llamadas de Zoom, como dar con la iluminación adecuada y con un fondo que no distraiga demasiado. También añadí algunos enlaces al final de mi esquema.

Sin embargo, incluso disponiendo ya de algún material para trabajar, nuestro plan tenía lagunas. A lo largo de las siguientes semanas, cada vez que me quedaba un rato libre, recopilé y capturé fragmentos de contenido para la remodelación de nuestro estudio. Guardé fotos de Pinterest con ejemplos de oficinas en casa que me parecían bonitas; notas de una conversación con un amigo músico que me enseñó a insonorizar, y una lista de proveedores locales que un vecino me dio para que me pusiera en contacto con ellos. Incluso me pasé alguna noche viendo decenas de vídeos de youtubers que enseñaban sus estudios y tomando nota de los pequeños detalles acerca de cómo convertían espacios vacíos en lugares de trabajo funcionales.

El caso es que, entre la gestión del negocio y nuestro hogar, tenía muy poco tiempo cuando empezamos la obra. Siempre que podía, subrayaba y destilaba las últimas notas que había tomado y dejaba a mi futuro yo una muy breve sobre dónde me había detenido. Utilicé una serie de puentes de Hemingway para encadenar muchos de esos lapsos temporales que, de otro modo, no habrían tenido un uso muy productivo.

Al final, cuando todos estos pensamientos, ideas, deseos y sueños empezaron a acumularse, el proyecto se transformó en un monstruo. Antes de que me diera cuenta, nuestras ambiciones se habían ampliado hasta el punto de derribar tabiques, atravesar el tejado para poner una claraboya, tender cables para instalar una red de Internet ultrarrápida y rediseñar la distribución del patio trasero para acomodarlo todo. Nos habíamos desviado demasiado y ahora había que frenar un

poco.

En este punto fue esencial reducir el marco: identificamos las partes más extravagantes del plan y decidimos reservarlas para otro momento. Trasladé esas ideas a su propia sección (denominada «algún día/tal vez») de mi esquema, con la intención de volver a ellas más adelante. Mi mujer y yo también añadimos varias limitaciones al proyecto, como el presupuesto que estábamos dispuestos a gastar y un plazo máximo para terminar la reforma. Esto nos ayudó a reducir el marco hasta un punto razonable que pudiéramos manejar. En cuanto lo conseguimos, los siguientes pasos —buscar a la empresa que nos hiciera la reforma y ultimar el plano— quedaron muy claros.

Ahora es tu turno: no te obsesiones y termina las cosas Si quieres poner a prueba este enfoque de ejecución de proyectos, es el momento ideal para hacerlo.

Empieza por elegir un proyecto en el que quieras avanzar. Puede ser uno de los que identificaste en el capítulo 5, cuando te pedí que crearas una carpeta para cada uno de los que tengas en marcha. También puede ser algo que sepas que quieres (o tienes que) empezar. Cuanto más incierto, nuevo o complejo sea el proyecto, mejor.

A continuación, haz un esquema con tus objetivos, intenciones, preguntas y consideraciones. Empieza escribiendo todo lo que ya tengas en mente y, a continuación, busca notas relacionadas y paquetes intermedios en las categorías de PARA. Estos pueden incluir puntos o conclusiones de notas que creaste hace tiempo, inspiración, ejemplos o plantillas.

He aquí algunas preguntas útiles para tu búsqueda:

¿Hay algún libro o artículo del que pueda extraer algunos fragmentos como inspiración?

¿Existen sitios web que ofrezcan recursos en los que basarse?

¿Hay pódcast de expertos a los que pueda suscribirme y escuchar yendo en el coche o en el transporte público, o mientras hago otras cosas en casa?

¿Dispongo de paquetes intermedios relevantes enterrados en otros proyectos en los que trabajase hace tiempo?

Parte del material que encuentres será muy conciso y estará muy pulido, mientras que otro quizá esté más «en bruto». No importa; tu objetivo es reunir en un solo lugar todo lo que creas que puedes llegar a utilizar. Así que traslada todas las notas y los PI que vayas a usar a una nueva carpeta de proyecto.

Ahora programa 15 o 20 minutos en un cronómetro y comprueba si en una sola sesión puedes completar una primera pasada de tu proyecto utilizando solo las notas que has reunido ante ti. No busques en Internet, no navegues por ninguna red social ni abras varias pestañas del navegador que te juras que explorarás en algún momento; trabaja solo con lo que ya tienes. Este primer paso puede ser un plan, un orden del día, una propuesta, un diagrama o cualquier otro formato que convierta tus ideas en algo más tangible.

Es posible que sientas un poco de FOMO («Fear Of Missing Out», es decir, miedo a perderte algo) y eso te impulse a buscar más información por ahí. Tal vez tengas la tentación de «investigar más», pero céntrate en el hecho de que no estás haciendo el proyecto del tirón, solo estás con la primera iteración, un borrador de tu ensayo, un boceto de tu aplicación, un plan inicial para tu campaña. Pregúntate: «¿Cuál es la versión más pequeña de esto que puedo producir para obtener feedback útil de los demás?».

Si te das cuenta de que no puedes completar esa primera iteración en una sola sesión, empieza por construir un puente de Hemingway hasta la próxima vez que puedas trabajar en ella. Haz una lista de preguntas abiertas, tareas pendientes, nuevas vías que explorar o personas a las que consultar. Comparte lo que ya has elaborado con alguien que pueda darte su opinión mientras te ocupas de otras cosas, y guarda sus comentarios en una nueva nota, pero en la misma carpeta del proyecto. Puedes recabar este feedback en una conversación privada con alguien de confianza, en público en tu red social favorita o en cualquier otro lugar a medio camino entre uno y otro formato. Elige aquel en el que sientas más comodidad para compartir tus avances.

Si ves que te resistes a continuar con este proyecto más adelante, prueba a

reducir el marco: olvídate de las funciones menos importantes, pospón las decisiones más difíciles o busca a alguien que te ayude con las partes que no controlas tanto.

Y a lo largo de cada paso de este proceso asegúrate de tomar notas de todo lo que aprendas o descubras, o de cualquier nuevo paquete intermedio que quieras buscar. Una vez que tu cerebro biológico esté preparado para esta primera pasada por tus notas, empezarás a percibir señales y pistas relacionadas con ello allá donde mires. Guárdalas también como notas. Cuando hayas terminado la primera iteración, obtenido feedback y recopilado un nuevo conjunto de notas con las que trabajar, lo tendrás todo listo para lo que venga después.

Capítulo 9

Los hábitos de

los organizadores digitales

Los hábitos reducen la carga cognitiva y liberan

capacidad mental para que puedas redirigir la

atención a otras tareas. [...] Solo al hacer fácil lo

fundamental de la vida podrás crear el espacio mental

necesario para pensar con libertad y creatividad.

James Clear, autor de Hábitos atómicos

Tu segundo cerebro es un sistema práctico para aumentar tu productividad y tu creatividad.

Aunque estas disciplinas suelen ser consideradas opuestas y mutuamente exclusivas —una es concreta y definida, la otra abstracta y sin un final claro—, para mí son complementarias. Cuando nos organizamos y somos eficientes, creamos un espacio para que surja la creatividad. Cuando tenemos confianza en nuestro proceso creativo, no tenemos que pensar tanto sobre ello, y así reducimos el estrés de preocuparnos todo el tiempo por estar yendo en la dirección correcta.

Este equilibrio entre el orden y la creatividad es algo que podemos implementar a propósito en nuestro segundo cerebro. Como cualquier sistema, este necesita mantenimiento. Existe un cierto nivel de organización que debes mantener en tu mundo digital para que, cuando entres para completar tareas, tus espacios de trabajo virtuales sean los pilares de tu productividad en vez de interferir con ella.

«Saber organizarse» no es un rasgo de personalidad con el que nazcas, ni una mera cuestión de encontrar las aplicaciones o herramientas adecuadas. Es más bien un hábito; una serie de acciones que repites a medida que encuentras información, trabajas con ella y la utilizas. Si siempre nos cuesta encontrar nuestras notas, borradores, tormentas de ideas y fuentes, no solo perderemos un tiempo precioso, sino que también sabotearemos nuestra energía. En cada paso del CODE existen hábitos que pueden ayudarnos a organizarnos mejor para que la creatividad tenga un espacio donde surgir.

La mise en place de la productividad sostenible Piensa en cómo trabajan los chefs en la cocina de un restaurante. A estos profesionales se les exige muchísima calidad y cantidad en sus resultados. Cada ingrediente de cada plato tiene que ser casi perfecto; una parte más fría o un filete medio crudo… y les devolverán el plato entero; y es posible que una cocina saque cientos de platos en una noche de mucho trabajo.

Esta tensión fundamental —entre calidad y cantidad— la compartimos con los chefs las personas que trabajamos en el ámbito del conocimiento. También debemos producir a un nivel extremadamente alto y debemos hacerlo rápido, de forma continua, durante todo el año. Somos como corredores de corta distancia tratando de hacer una maratón.

El caso es que los chefs tienen un particular sistema para lograr esta hazaña. Se llama mise en place y es una filosofía culinaria que se utiliza en restaurantes de todo el mundo y se desarrolló en Francia a finales del siglo xix. La mise en place es un proceso paso a paso para producir comida de alta calidad y de una manera eficiente. Los chefs no pueden permitirse parar toda la cocina solo para limpiar; así que aprenden a mantener su espacio de trabajo limpio y organizado al ritmo de las comidas que preparan.

En una cocina esto se traduce en pequeños hábitos como poner siempre la cuchara de mezclar en el mismo sitio para saber dónde encontrarla la próxima vez que se necesite; limpiar de inmediato un cuchillo después de usarlo, de modo que esté listo para el siguiente corte, o colocar los ingredientes en el orden en el que se van a añadir, para que sirvan como referencia.

Los chefs usan la mise en place (una filosofía y una actitud encarnada en una serie de prácticas técnicas) como su «cerebro externo»;[1] les da una forma de externalizar su pensamiento al entorno y automatizar las partes repetitivas de cocinar para concentrarse en las creativas.

Como trabajadores del conocimiento, por tanto, tenemos mucho que aprender de este sistema. Porque también tenemos que enfrentarnos a un aluvión de tareas bajo condiciones inciertas y con plazos ajustados; también recibimos un

constante flujo de peticiones, tenemos poco tiempo para procesarlas y muchas exigencias que requieren atención simultánea. En definitiva, el único tiempo que tenemos disponible para mantener nuestro sistema hay que emplearlo a la vez para llevar a cabo nuestro trabajo habitual.

Nunca vas a tener, como por arte de magia, un rato disponible para pararlo todo y reorganizar tu mundo digital. Seguro que tu jefe no te pone buena cara si bloqueas toda una jornada para «ponerte al día». Tu negocio tampoco durará mucho si desatiendes a la clientela porque estás en proceso de mantenimiento de tu sistema. Es fin, que es difícil sacar tiempo para poner el mundo en pausa y recuperar el aliento.

Tendemos a percibir que los sistemas necesitan mantenimiento solo cuando se rompen, y entonces culpamos a nuestra falta de disciplina o de productividad.

Pero existe solución también para este problema: crear un segundo cerebro no consiste solo en descargar un nuevo software para organizarte en un momento determinado, sino en adoptar un sistema dinámico y flexible y una serie de hábitos para acceder de forma continua a lo que necesitas sin abocar al caos a tu entorno (y a tu mente).

Tener disciplina propia no es suficiente. También se necesita disciplina externa

—un sistema de principios y comportamientos— para canalizar las energías, los pensamientos y las emociones de una forma productiva; uno que añada algo de estructura al continuo y cambiante flujo de información con el que interactúas cada día.

En este capítulo voy a presentarte tres tipos de hábitos que puedes integrar en tu rutina para asegurar que tu segundo cerebro sigue siendo relevante y funcional.

Cada uno crea unos límites —de tiempo, espacio e intención— en torno a los estados mentales que deseas proteger y fomentar en tu vida. Tales límites te dicen en qué deberías enfocarte, y también algo igual de importante: lo que deberías ignorar. Los tres hábitos más importantes de tu segundo cerebro incluyen:

Listas de control de proyectos: asegúrate de que empiezas y acabas los proyectos de una manera consistente, haciendo uso de trabajos anteriores.

Revisiones semanales y mensuales: revisa de forma periódica tu trabajo y tu vida, y decide si quieres cambiar algo.

Hábitos oportunistas: no pierdas las pequeñas oportunidades de editar, resaltar o mover notas para que tu futuro yo las descubra con más facilidad.

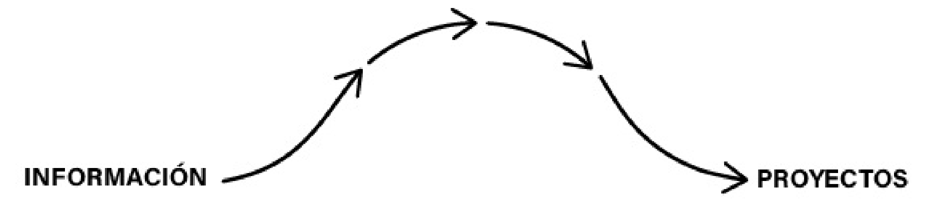
Puedes plantearte estos hábitos como una especie de «plan de mantenimiento»

de tu segundo cerebro. Al igual que tienes uno para tu coche —según el cual debes cambiar con frecuencia el aceite, rotar los neumáticos y sustituir los filtros de aire—, tu segundo cerebro necesita una puesta a

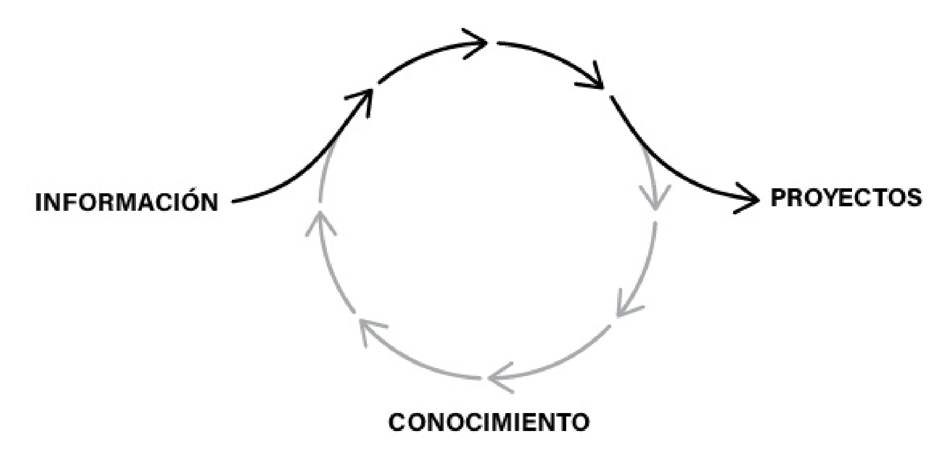
punto de vez en cuando para asegurar un buen funcionamiento.

Exploremos estos hábitos uno por uno.

Listas de control de proyectos: la clave para tu ciclo de conocimiento El trabajo de conocimiento consiste, en su nivel más básico, en tomar información y transformarla en resultados. Consumimos y luego producimos todo el día, todos los días. No necesitas una formación especial para abordar este tipo de actividades, y definitivamente no necesitas un segundo cerebro.



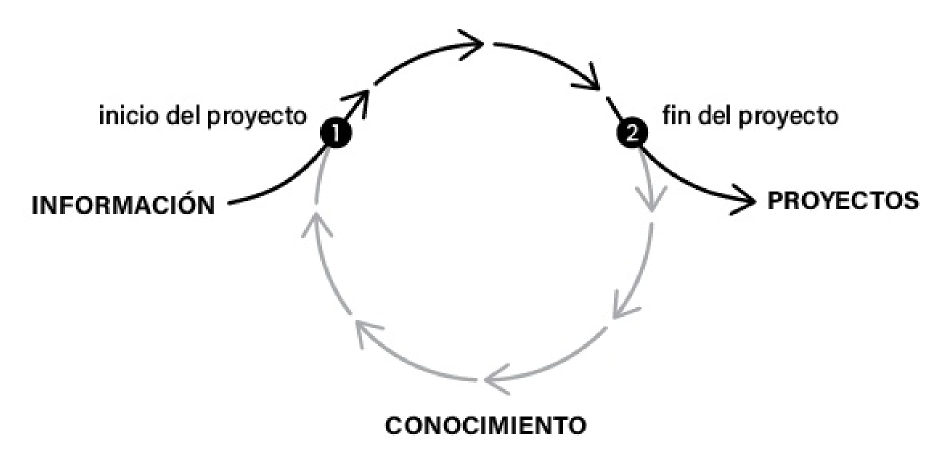
Lo que la mayoría de la gente ignora, sin embargo, es el bucle de feedback: una manera de «reciclar» el conocimiento que se creó como parte de esfuerzos anteriores para utilizarlo de nuevo en los futuros. Así es como piensan en el dinero los inversores: no gastan de inmediato los beneficios obtenidos de una inversión, sino que los aplican a otras y generan así un ciclo para que el dinero se vaya acumulando.



Así es como quiero que trates la atención: como un recurso que se invierte y produce un resultado que a su vez puede volver a invertirse en otras cosas. De este modo garantizas que el conocimiento crezca y se acumule con el tiempo como un recurso muy rentable. Por tanto, al igual que pequeñas inversiones en Bolsa cada mes, tus «inversiones de atención» pueden acumularse conforme tu conocimiento crece y tus ideas conectan entre ellas y se construyen unas sobre otras.

Si prestas atención, verás que hay dos momentos clave en el proceso de reciclar conocimiento; dos lugares donde los caminos se bifurcan y tienes la oportunidad de hacer algo diferente a lo que habías hecho antes: cuando un proyecto empieza y cuando acaba.

Para lo primero, te hablaré de la lista inicial de proyecto y para lo segundo de la lista final de proyecto.



Lista de control n.º 1: inicio del proyecto Antes de rodar por la pista y despegar una aeronave, los pilotos pasan una «lista de control previa al vuelo» que les dice todo lo que necesitan comprobar o hacer.

Así se aseguran de completar todos los pasos necesarios sin tener que confiar en su memoria.

La manera en la que la mayoría de las personas lanzan sus proyectos, en cambio, puede describirse como «a lo loco». Quizá rebusquen entre sus notas y archivos cualquier información que pueda ser relevante, pero quizá no. Tal vez hablen con sus colegas sobre lo que aprendieron en el pasado o ciertas experiencias, pero puede que no lo hagan. A lo mejor han trazado un plan que les sirva de guía en el proceso… o no. En general, el éxito del inicio del proyecto se deja más o menos al azar.

En el capítulo 5 vimos que el mundo laboral cada vez se basa más en proyectos.

Cada objetivo, colaboración o tarea de la que nos hacemos cargo puede definirse como proyecto, lo cual le da una forma, un foco y una dirección. Si consideramos que estos proyectos son nuestras inversiones más grandes de atención, merece la pena añadir un poco de estructura a cómo los empezamos. Y

aquí es donde entra en juego la lista inicial de proyecto.

Esta es la mía:

Capturar lo que pienso ahora del proyecto.

Revisar carpetas (o etiquetas) que puedan contener notas relevantes.

Buscar términos relacionados en todas las carpetas.

Mover (o etiquetar) notas relevantes a la carpeta del proyecto.

Crear un esquema de notas recopiladas y planificar el proyecto.

1. Capturar lo que pienso ahora del proyecto. Con frecuencia, en el momento en el que un proyecto empieza a tomar forma en mi mente comienzo a formarme ciertas ideas y opiniones sobre él. Me gusta empezar creando una nota en blanco y haciendo una tormenta de ideas conmigo mismo. Luego pongo esa primera nota en una nueva carpeta de proyecto destinada a almacenar todas las que iré creando relacionadas con ella.

Este paso puede (y debería) ser algo descuidado: echo fuera todas mis cavilaciones, potenciales métodos, enlaces a otras ideas, o temas o recordatorios de gente con la que hablar.

Las siguientes son algunas de las preguntas a las que recurro para dar pie a esta tormenta de ideas inicial:

¿Qué es lo que ya sé sobre este proyecto?

¿Qué no sé y necesito descubrir?

¿Cuál es mi objetivo o intención?

¿Con quién puedo hablar que me dé ideas?

¿Qué puedo leer o escuchar para obtener ideas relevantes?

Luego, todo lo que surja de estas preguntas lo apunto en mi nota inicial. Prefiero usar viñetas para que la información sea compacta y se pueda mover con facilidad.

2. Revisar carpetas (o etiquetas) que puedan contener notas relevantes. En segundo lugar, reviso toda carpeta existente que pueda contener información útil para el nuevo proyecto, incluyendo

plantillas, esquemas y material descartado de proyectos previos. PARA y el resumen progresivo vienen muy bien para esto: ya tengo una variedad de carpetas, cada una de las cuales contiene una serie de notas seleccionadas, resaltadas y resumidas para recordar enseguida de qué van.

Así que elijo un puñado que me parecen más relevantes para lo que quiero hacer ahora (incluyendo proyectos, áreas, recursos y tareas) y leo con rapidez cualquier nota que parezca interesante, cuidando de no perder el foco para no quedarme atascado en ninguna. Ahora no es el momento de irme por la tangente; eso solo me distraería de mis propósitos.

3. Buscar términos relacionados en todas las carpetas. El tercer paso consiste en hacer búsquedas de las notas que se me han podido pasar. A veces hay ideas muy valiosas enterradas en lugares inesperados, y no las podría encontrar solo navegando entre ellas.

Aquí es donde da sus frutos la forma de trabajar de un curador de museo, la que usé la primera vez que capturé el contenido: al elegir a propósito cada nota en mi segundo cerebro, puedo buscar en una selección de alta calidad, libre de paja y relleno. Es un gran contraste con buscar cosas en Internet, que está lleno de anuncios que te distraen, titulares engañosos, contenido superficial y controversia sin sentido. Todo eso puede desviarme del camino correcto.

Bien, decíamos que hago una serie de búsquedas de términos relacionados con el nuevo proyecto, «escaneo» con la vista los resultados y salto enseguida a cualquier nota que parezca relevante. El resumen progresivo también ayuda en este punto a ampliar y reducir las notas sin necesidad de absorber todo su contenido.

4. Mover (o etiquetar) notas relevantes a la carpeta del proyecto. En cuarto lugar, muevo cualquier nota que haya encontrado en los dos pasos previos a la carpeta del nuevo proyecto. Dependiendo de las capacidades de tu app de notas, también puedes etiquetar o enlazar notas relacionadas el proyecto para no tener que moverlas de su ubicación original. Lo importante no es dónde está una nota, sino si puedes acudir a ella de inmediato mientras sigues prestando atención a lo que tengas entre manos.

5. Crear un esquema de notas recopiladas y planificar el proyecto. Por fin es momento de juntar el material y trazar un esquema (un archipiélago de ideas) del proyecto. Mi meta no es acabar con una colección de ideas sueltas, sino formular una progresión lógica de

pasos que me muestren qué hacer después.

La forma que tome este esquema dependerá de la naturaleza del proyecto. Si se trata de un texto —como un artículo o un informe—, podría contener los puntos principales o epígrafes que quiero incluir en el texto final. Si es un documento descriptivo sobre un proyecto laboral colaborativo, podría incluir los objetivos que pretendemos alcanzar y las responsabilidades que asume cada persona. Si se trata de un viaje que estoy preparando, podría ser una lista con el equipaje, así como el itinerario.

Lo que es básico recordar conforme avanzas en esta lista de control es que estás planificando cómo abordar el proyecto, no llevando a cabo el proyecto en sí.

Deberías pensar en esta lista de cinco pasos como una primera fase que te lleve no más de veinte o treinta minutos. Solo intentas hacerte una idea de qué tipo de material posees ya en tu segundo cerebro. Una vez lo hagas, comprenderás mejor cuánto tiempo te llevará, a qué conocimientos o recursos necesitas acceder y qué obstáculos es probable que te encuentres.

Te animo a usar mi lista inicial como punto de partida y a personalizarla a

medida que te hagas una idea de cómo encaja en tu propio contexto.

Dependiendo de tu profesión o sector, tal vez requieras más o menos formalidad o tiempo para redactarla, y más o menos personas involucradas. A continuación te ofrezco otras opciones para ciertos aspectos que quizá quieras incluir en tu versión:

Responder preguntas de análisis pre mortem:[2] ¿qué quieres aprender?

¿Cuál es tu principal fuente de inseguridad o la pregunta más importante que quieres responder? ¿Qué es más probable que falle?

Comunicarse con las partes: es decir, explicar a tu jefe, colegas, clientes, inversores, proveedores, etc., de qué trata el proyecto y por qué es importante.

Definir el criterio de éxito: ¿qué tiene que ocurrir para considerar que el proyecto ha sido un éxito? ¿Cuáles son los resultados mínimos que necesitas, o tus objetivos más ambiciosos?

Tener una fecha de inicio oficial: programa llamadas, prepara un presupuesto y un cronograma, y pon por escrito las metas y los objetivos para asegurarte de que todo el mundo está informado y sabe lo que se espera de ellos. Creo que una fecha de inicio oficial es útil incluso si trabajas a solas en el proyecto.

Lista de control n.º 2: fin del proyecto Ahora echemos un ojo a la lista del fin del proyecto, la otra parte de la ecuación.

Acabar un proyecto es muy especial en la vida de alguien que trabaja con el conocimiento, porque constituye uno de esos raros momentos en los que algo se cierra de verdad. Y es que parte de lo que hace del trabajo actual un reto es que nada parece terminar nunca. Es agotador, ¿verdad? Las llamadas y las reuniones parecen eternas, y así es raro que podamos celebrar una victoria clara y sentir que empezamos de nuevo. Esta es una de las mejores razones para que nuestros proyectos sean pequeños: así disfrutaremos de la satisfacción de terminarlos tan a menudo como sea posible.

Y, por supuesto, la idea no es limitarnos a celebrar el final de un proyecto: se trata de aprender de la experiencia y documentar cualquier reflexión que pudiera añadir valor en el futuro. Aquí es donde resulta esencial la lista de fin de proyecto. Se trata de una serie de pasos que puedes dar para decidir si hay algún recurso que merezca la pena guardar antes de archivar el resto. La única manera de que la lista de inicio que acabamos de ver sea viable es que antes te hayas tomado el tiempo de guardar y preservar el material de los proyectos anteriores.

Esta es mi lista:

Marcar los proyectos como completos en la aplicación de gestión de tareas o proyectos.

Tachar el objetivo asociado al proyecto y trasladarlo a la sección de

«Completado».

Revisar los paquetes intermedios y desplazarlos a otras carpetas.

Mover los proyectos a los archivos en todas las plataformas.

Si un proyecto deja de estar activo: añadir una nota sobre su estado actual a la carpeta del proyecto antes de archivarlo.

1. Marcar los proyectos como completos en la aplicación de gestión de tareas o proyectos. Este es el primer paso para asegurarnos de que el proyecto está, en efecto, terminado. A veces quedan algunas tareas para completarlo del todo

—como aprobar los exámenes finales, rellenar papeleo o difundir los resultados del proyecto—, y por eso empiezo consultando mi gestor de tareas: una app en la que llevar un registro de las acciones pendientes, como una especie de lista de tareas digital.[3]

Si todas las tareas que aparecen en él están terminadas, puedo marcar el proyecto como completado y continuar.

2. Tachar el objetivo asociado al proyecto y trasladarlo a la sección de

«Completado». Cada proyecto en el que trabajo tiene su objetivo correspondiente. Tengo todos ellos en una sola nota digital, ordenada de menos a más, con los objetivos a corto plazo (para el año que viene) en primer lugar y los que son a largo plazo después.

Me gusta tomarme un momento para reflexionar sobre si he cumplido el objetivo que me marqué en un principio para un proyecto. Si ha sido así, ¿qué factores me llevaron al éxito? ¿Cómo puedo replicar esos esfuerzos o incrementarlos? Si me quedé por el camino, ¿qué pasó? ¿Qué puedo aprender o cambiar para evitar cometer los mismos errores la próxima vez? El tiempo que pases planteándote estas preguntas dependerá del tamaño del proyecto: una gran iniciativa empresarial puede justificar horas de análisis detallado, mientras que con un

pequeño proyecto personal solo harán falta unos minutos de reflexión.

También me gusta tachar el objetivo y moverlo a una sección diferente, titulada

«Completado». Así, cuando necesito motivación, puedo mirar esa lista y recordar todos los objetivos que ya he cumplido. No importa si son grandes o pequeños: llevar un inventario de tus victorias y éxitos es una forma maravillosa de usar el segundo cerebro.

3. Revisar los paquetes intermedios y desplazarlos a otras carpetas. En tercer lugar, miro la carpeta del proyecto completado para identificar cualquier PI que haya creado en el proceso y que podría reutilizar en el futuro. Puede ser un diseño de página web para usar como plantilla para otros sitios, un orden del día para una reunión de rendimiento o una serie de preguntas para entrevistas que podría resultar muy útil en

futuros procesos de selección de personal.

Tenemos que mentalizarnos de no ver cada proyecto y documento como algo desechable, sino como productos tangibles, derivados de ideas pulidas. Gran parte de nuestro trabajo se repite con el tiempo, con ligeras variaciones. De modo que, si puedes empezar a pensar desde donde lo dejaste la última vez, tendrás una gran ventaja respecto a empezar siempre de cero.

En mi caso, muevo a una determinada carpeta de proyecto las PI que seleccione porque podrían ser relevantes para él. Lo mismo para las notas relacionadas con áreas o recursos. No hay condiciones mínimas en esta decisión, no pasa nada si no las «cazas» todas. El contenido de todo lo que hayas archivado siempre aparecerá en futuras búsquedas, así que no debes preocuparte de que se pierda nada.

4. Mover los proyectos a los archivos en todas las plataformas. En cuarto lugar, es el momento de mover la carpeta del proyecto a los archivos en mi app de notas y en cualquier otra plataforma que haya estado usando durante su desarrollo. En mi caso, esto suele incluir mi carpeta de documentos del ordenador y mi unidad de almacenamiento en la nube.

Con esta acción te aseguras de que tu lista de proyectos en marcha no se verá contaminada por elementos obsoletos y, al mismo tiempo, preservarás ese

contenido por si hubiera oportunidad de usarlo más adelante.

5. Si un proyecto deja de estar activo: añadir una nota sobre su estado actual a la carpeta antes de archivarlo. El quinto paso solo se aplica si el proyecto se cancela, se pospone o se deja «en pausa» en vez de completarse. Querré archivarlo para que no esté a la vista, pero en este caso en concreto hago una cosa más: añado una nueva nota a la carpeta del proyecto; la llamo «Estado actual» e incluyo en ella algunos comentarios para poder volver a ellos en el futuro. Por ejemplo, puedo describir las últimas cosas que hice para el proyecto en una lista de viñetas, o detalles sobre por qué se ha cancelado o pospuesto, quién estaba trabajando en él y cuál era su responsabilidad, así como cualquier aprendizaje que haya extraído. Este «puente de Hemingway» me da la seguridad de poner el proyecto en pausa sabiendo que puedo retomarlo en cualquier momento.

Me asombra que, siendo honesto conmigo mismo cuando un proyecto se ha estancado e invirtiendo unos minutos para descargar lo que

pienso sobre ello, pueda volver a él meses o incluso años después, y con un esfuerzo mínimo.

Cuando te das cuenta de que eres capaz de «congelar» un proyecto y desprenderte de la carga de tenerlo siempre en mente, te motivas más. Es un alivio enorme saber que no necesito hacer progresos constantes en todo.

Aquí tienes algunos elementos que puedes incluir en tu lista de fin del proyecto.

Te animo a personalizarla según tus necesidades:

Responder preguntas de análisis post mortem: ¿qué has aprendido? ¿Qué has hecho bien? ¿Qué podrías haber hecho mejor? ¿Qué puedes mejorar para la próxima vez?

Comunicarse con las partes: notificar a tu jefe, colegas, clientes, inversores, proveedores, etc., que el proyecto ha finalizado y cuáles han sido los resultados.

Evaluar el criterio de éxito: ¿se han cumplido los objetivos? ¿Por qué o por qué no? ¿Cuál ha sido el beneficio de la inversión?

Cerrar oficialmente el proyecto y celebrar: envía los últimos correos, facturas, recibos, formularios de feedback o documentos, y celebra tus logros con tu equipo o tus colaboradores; ahora toca experimentar la satisfacción plena derivada del esfuerzo que has puesto en ello.

El primer paso de tu lista de fin de proyecto debería estar solventado incluso en menos tiempo que la lista de inicio; es decir, dedica no más de diez o quince minutos a recuperar materiales e información relevantes. Ya que no sabes con seguridad si algo de todo ese contenido volverá a resultar útil, deberías minimizar el tiempo y la atención extra que inviertes en él. Esfuérzate lo suficiente como para que tu futuro yo sea capaz de saber si el material es de interés para sus necesidades. Si lo es, entonces podrá decidir en ese momento si invierte más energía en organizarlo y destilarlo.

El propósito de emplear listas de control de proyectos no es transformar tu forma de trabajar en algo rígido y predecible, sino ayudarte a empezar y acabar proyectos con claridad y decisión, para que no tengas compromisos «huérfanos», que se queden ahí sin ningún final claro. Piensa en estas listas como en un andamio: una estructura de apoyo que asegura que lo que construyes se mantenga en pie. E,

igual que los andamios acaban por desmontarse, estos hábitos se incorporarán a tu forma de pensar y se convertirán en algo natural para ti. Ni siquiera te plantearás empezar nada sin consultarlo con tu segundo cerebro para ver si hay contenido que puedes reutilizar.

El hábito de revisar: por qué deberías procesar tus notas en bloque (y cada cuánto)

A continuación, vamos a hablar de las revisiones semanales y mensuales.

El consultor y escritor David Allen difundió la práctica de la «revisión semanal»

en su influyente libro Organízate con eficacia (Getting Things Done).[4] Él la define como un chequeo regular, una vez a la semana, en el que tu intención es resetear y reevaluar tu trabajo y tu vida. Allen recomienda utilizar esta técnica para hacer nuevas listas de tareas pendientes, revisar proyectos en marcha y decidir prioridades para la semana siguiente.

Sugiero añadir un paso más: revisar las notas que has creado la semana anterior, ponerles un título que sintetice lo que contienen y ordenarlas en las carpetas de PARA adecuadas. La mayoría de las aplicaciones de notas tienen algún tipo de

«bandeja de entrada» donde acumular las nuevas notas hasta que estén listas para revisarlas. Este «procesamiento en bloque» lleva solo unos segundos por nota, así que puedes terminarlo en cuestión de minutos.

Profundicemos en los detalles y veamos cómo las revisiones semanales y mensuales pueden ayudarte a mantener activo tu segundo cerebro para todo lo que se te ponga por delante.

Una plantilla de revisión semanal: resetear para evitar agobios Te presento mi propia lista de revisión semanal, que completo cada tres días o una vez a la semana —dependiendo de cómo esté de ocupado—. El objetivo no es seguir un plan rígido, sino vaciar las bandejas de entrada y limpiar mis espacios de trabajo de forma regular para evitar que se saturen. Tengo esta lista en un pósit digital en mi ordenador para poder consultarla con facilidad.

Limpiar mi bandeja de entrada de correo electrónico.

Consultar mi agenda.

Limpiar el escritorio de mi ordenador.

Vaciar mi bandeja de entrada de notas.

Elegir mis tareas para la próxima semana.

1. Limpiar mi bandeja de entrada de correo electrónico. Empiezo vaciándola de cualquier mensaje que quedase de la semana pasada. Lo habitual es que no tenga tiempo de hacerlo durante la semana con el ajetreo de otras prioridades. Pero me he dado cuenta de que, si dejo que los mensajes se acumulen de una semana a otra, se me hace difícil saber qué es nuevo y requiere intervención inmediata y qué se ha quedado atrasado.

A continuación, guardo en mi gestor de tareas cualquier elemento que implique acción, y en mi aplicación de notas las que capturo.

2. Consultar mi agenda. Es el panorama de la semana, me muestra las reuniones y citas para las que necesito dejar tiempo. Por lo general, reviso las últimas semanas por si hay algo con lo que debo ponerme al día, y las siguientes por si hay algo que preparar.

De nuevo, todo lo que tengo que hacer lo guardo en mi gestor de tareas, y las notas que capturo, en mi app de notas.

3. Limpiar el escritorio de mi ordenador. Lo siguiente es organizar los archivos que se han acumulado. Si dejo que sigan amontonándose semana tras semana, pronto me descubro sumido en un entorno digital tan saturado que no puedo ni pensar.

Cualquier archivo potencialmente útil para mis proyectos, áreas o recursos acaba en su correspondiente carpeta de PARA, en el sistema de archivos de mi ordenador.

4. Vaciar mi bandeja de entrada de notas. Para cuando llego al cuarto paso, la bandeja de entrada en mi aplicación de notas está hasta los topes de cositas interesantes que proceden de los tres pasos previos: el correo, el calendario y el escritorio del ordenador; eso además de las otras notas que he ido tomando la semana anterior. Al final me suelo encontrar de cinco o quince notas nuevas en una semana normal.

Llegados a este punto, las proceso en bloque mediante decisiones rápidas e intuitivas, y las coloco en la carpeta de PARA en la que pueden ser relevantes, o creo nuevas carpetas si lo necesito. No hay una ubicación «correcta» para cada nota, y las búsquedas funcionan

muy bien, así que las pongo donde primero se

me ocurre.

Te darás cuenta de que este es el único paso en mi revisión semanal que está relacionado con mis notas digitales. Es un proceso práctico y simple: voy a mi bandeja de entrada de notas, le doy a cada una un título que resulte informativo y las traslado a las carpetas de PARA que mejor les correspondan. No las resalto ni las resumo. No intento entender ni absorber sus contenidos. No me preocupo de todos los temas con los que podrían relacionarse.

Lo que pretendo es guardar todos esos pensamientos para el futuro, para un momento y un lugar en los que sepa qué estoy tratando de conseguir y busque un bloque de conocimientos que me ayude a lograrlo. Este proceso de clasificación semanal me sirve como pequeño recordatorio del conocimiento que he acumulado la semana anterior y me garantiza un caudal sano de nuevas ideas y perspectivas fluyendo hacia mi segundo cerebro.

5. Elegir mis tareas para la próxima semana. Hay un paso final en mi revisión semanal: es el momento de limpiar la bandeja de entrada de mi app de gestión de tareas. Al igual que en el paso anterior, ahora tengo cierto número de tareas que he capturado del correo, del calendario, el escritorio y las notas, y me tomo unos minutos para clasificarlas en los proyectos y tareas adecuados.

El paso final en mi revisión semanal es seleccionar las tareas a las que me voy a comprometer la próxima semana. Como acabo de hacer un barrido de mi mundo digital y he tomado en cuenta cada trocito de información que podría ser de interés, puedo tomar esta decisión con determinación y empezar la semana con la confianza de saber que estoy trabajando en lo que debo.

Una plantilla de revisión mensual: reflexionar para obtener claridad y control

En tanto que la revisión semanal es práctica y concreta, recomiendo hacer una revisión mensual un poco más reflexiva y holística. Es una oportunidad de analizar el panorama general y pensar en mayores cambios en tus objetivos, prioridades y sistemas que quizá no habías tenido oportunidad de considerar por las ocupaciones del día a día.

Esta es la mía:

Revisar y actualizar mis objetivos.

Revisar y actualizar mi lista de proyectos.

Revisar mis áreas de responsabilidad.

Revisar tareas posibles.

Revaluar tareas prioritarias.

1. Revisar y actualizar mis objetivos. Empiezo repasando mis objetivos del trimestre y del año. Me pregunto cosas como «¿qué éxitos o logros he

alcanzado?» y «¿qué imprevistos hubo y qué puedo aprender de ellos?». Me tomo algo de tiempo para tachar cualquier objetivo completado, añadir los nuevos que han surgido o cambiar los que ya no tienen sentido.

2. Revisar y actualizar mi lista de proyectos. A continuación, reviso y actualizo mi lista de proyectos. Aquí incluyo archivar cualquier proyecto completado o cancelado, añadir nuevos o actualizar los que están en marcha para reflejar cómo han cambiado. También actualizo las carpetas en mi aplicación de notas para reflejar estos cambios.

Es importante que la lista del proyecto siga siendo un buen reflejo de tus objetivos y prioridades actuales, sobre todo porque los proyectos son el eje de organización de tu segundo cerebro. Cuando tienes una carpeta de proyecto lista y en espera, tu mente lo sabe y está preparada para capturar las mejores ideas y avanzar en él.

3. Revisar mis áreas de responsabilidad. Ahora es momento de hacer lo mismo con las áreas de las que soy responsable. Pienso en las principales de mi vida, como la salud, las finanzas, las relaciones y la vida en el hogar, y decido si hay algo que quiera cambiar o sobre lo que actuar. Esta reflexión suele generar nuevos elementos de acción (que dirijo a mi gestor de tareas) y nuevas notas (que guardo en mi app de notas).

Los cuadernos de área contienen, con frecuencia, notas que se convierten en las semillas de proyectos futuros. Por ejemplo, utilicé una carpeta de proyecto titulada «Casa» para guardar fotos de la remodelación del estudio que mencioné antes. Incluso antes de que fuera un proyecto en marcha, esta área más amplia me dio el lugar para recabar las ideas y la inspiración que me permitieran prepararme para el momento de ponernos manos a la obra.

4. Revisar tareas posibles. «Posible» es una categoría especial para

cosas que me gustaría hacer algún día, pero no en el futuro próximo: cosas como «aprender mandarín» o «tener un huerto». Es importante tener anotados este tipo de sueños, pero tampoco quiero que me distraigan de mis prioridades, así que me tomo solo

unos minutos para revisar estas tareas por si alguna de ellas se ha vuelto factible.

Por ejemplo, cuando mi mujer y yo nos establecimos y compramos una casa, nuestro sueño de tener un perro —algo imposible mientras íbamos de un piso a otro— de pronto se volvió posible. Ya había guardado algunas notas sobre los tipos de perro que debíamos tener en cuenta (atlético, hipoalergénico, que se lleve bien con los niños, etc.), y este paso en mi revisión mensual me las recordó para ponerlas en práctica.

5. Revaluar tareas prioritarias. Una vez completados los pasos previos, tengo una vista integral de mis objetivos y proyectos en mente, y es hora de reevaluar y volver a seleccionar mis tareas prioritarias. Muchas veces me sorprendo con todo lo que pueden cambiar las cosas en un mes. Las tareas pendientes que parecían críticas el mes pasado podrían volverse irrelevantes al siguiente, y viceversa.

Los hábitos oportunistas: usa tu segundo cerebro para llamar a la suerte Existe una tercera categoría de hábitos que te serán útiles conforme apliques tu segundo cerebro al mundo real. En cierto modo es la categoría más importante, pero también la menos predecible.

Yo los llamo hábitos «oportunistas»: consisten en sacar provecho de las pequeñas oportunidades que veas para capturar algo que de otra forma ignorarías, o hacer una nota más fácil de aplicar o descubrir. Algunos ejemplos implican darte cuenta de que:

La idea que tienes en mente podría ser de valor y puedes capturarla en lugar de pensar: «Ah, no sirve para nada».

Conectas con una idea sobre la que estás leyendo y dedicar unos segundos a subrayarla.

Una nota podría tener un mejor título y cambiarlo para que te sea más fácil localizarla en el futuro.

Podrías mover o enlazar una nota a otro proyecto o área donde te será más útil.

Es posible combinar dos o más paquetes intermedios en un nuevo

trabajo más grande para no tener que empezar de cero.

Tienes la oportunidad de fusionar contenido similar a partir de diferentes notas, para que no esté disperso.

Un PI que ya tienes podría ayudar a otra persona a resolver un problema, y compartirlo con ella, incluso si no es perfecto.

Lo bueno de las notas es que, al contrario que las listas de tareas pendientes, no son urgentes. Si pasas por alto una tarea importante, los resultados podrían ser catastróficos; pero las notas se pueden «pausar» sin ningún impacto negativo, en cualquier momento que tengas mucho que hacer. Si dispones de tiempo para organizar tus notas cada semana, genial. Si no, no hay problema. Yo a veces espero semanas o incluso un mes o más antes de hacer hueco para vaciar mi bandeja de entrada de notas. Pueden quedarse ahí tanto como necesite.

El error más común de organización que veo cuando trabajo con mis clientes es que creen que es una tarea que conlleva mucho esfuerzo. Parecen pensar que, si pudieran bloquear su agenda y tener unos cuantos días libres de compromisos, serían capaces de poner freno al desorden y aclarar sus ideas.

Pero, incluso en las raras ocasiones en las que he visto a alguien hacer un gran hueco de tiempo en su día, esto nunca parece ir muy bien. La gente suele atascarse en minucias y al final apenas hacen mella en la montaña de cosas que querían abordar; entonces se sienten culpables por no haber progresado ni siquiera con tanto tiempo a su disposición. Y es que no es natural que los seres humanos reorganicemos por completo nuestro mundo de una vez. Hay demasiadas capas, demasiadas facetas en una vida humana para encajar a la perfección cada mínimo detalle.

La organización es crucial, pero tiene que practicarse poco a poco, en el flujo del día a día. Tienes que organizarte en los momentos intermedios, mientras avanzas en tus proyectos, aprovechando pequeñas oportunidades de mejora.

Los siguientes son más ejemplos de cuáles podrían ser estas oportunidades:

Decides viajar a Costa Rica en tus próximas vacaciones, así que mueves una nota con frases útiles en español de tu carpeta de recursos «Idiomas» a la carpeta de proyecto «Costa Rica».

Tu jefa de desarrollo web se va a otra empresa y tienes que contratar a una nueva persona, así que mueves la carpeta «Selección de personal de desarrollo» que creaste la última vez desde los archivos a los proyectos, para guiarte en la búsqueda.

Preparas el próximo taller de tu curso y mueves un PDF con ejercicios para este de la carpeta de área «Talleres» a una nueva carpeta de proyecto.

Te das cuenta de que tienes que comprar un ordenador nuevo, porque el que tienes va cada vez más lento, así que trasladas algunos artículos que has guardado desde la carpeta de recursos «Búsqueda de ordenador» a una nueva de proyecto, «Comprar nuevo ordenador».

En todas estas acciones se tarda muy poco, y son respuestas a cambios en tus prioridades y metas. Deberías evitar esforzarte demasiado nada más empezar, no solo porque te lleva mucho tiempo y energía, sino también porque te limita a un curso de acción que podría acabar no siendo el correcto.

Cuando haces de tus notas digitales un entorno de trabajo, no solo de almacenamiento, terminas pasando mucho más tiempo en ellas. Y cuando pasas más tiempo en ellas verás muchas más pequeñas oportunidades de cambio de las que esperas. Con el tiempo, esto se traducirá de forma gradual en un entorno mucho más adecuado a tus necesidades reales que cualquier cosa que pudieras haber planeado de antemano. Al igual que los chefs profesionales mantienen su

entorno organizado con pequeños retoques y ajustes, puedes utilizar los hábitos oportunistas como una oportunidad para «organizarte sobre la marcha».

Ahora es tu turno: un sistema perfecto que no usas… no es perfecto Cada uno de los tres tipos de hábitos que te he mostrado —listas de inicio y final de proyecto, revisiones semanales y mensuales, y hábitos oportunistas— está pensado para llevarse a cabo de manera rápida en los huecos que tengas a lo largo del día.

La idea es construirlos sobre actividades que ya estás haciendo de una manera u otra, pero añadiéndoles un poco más de estructura. No deberían suponer hazañas enormes que te requieran largos periodos de tiempo en una especie de estado zen; eso no es realista, y si te quedas esperando a disfrutar de esas condiciones ideales, entonces nunca darás el primer paso.

Las listas de control son un punto de partida para ayudarte a añadir

predictibilidad a un entorno con frecuencia caótico e impredecible. Proporcionan una cadencia regular de acciones para internalizar, procesar y usar la información digital sin obligarte a pararlo todo y reorganizarlo de una vez.

Quiero recordarte ahora que el mantenimiento de tu segundo cerebro es muy poco exigente. A diferencia de un motor de coche, nada va a explotar, romperse o prender fuego si lo dejas pasar unos días, semanas o incluso meses. La clave de crear un segundo cerebro y volcar tus pensamientos en él es que serán menos vulnerables al paso del tiempo; estarán listos para que vuelvas a ellos donde los dejaste cuando tengas más tiempo o motivación.

En resumen, y para dejarlo claro:

No hay necesidad de capturar todas las ideas; las mejores siempre volverán a aparecer.

No hay necesidad de limpiar tu bandeja de entrada con frecuencia; a diferencia

de tu lista de tareas pendientes, no hay consecuencias negativas si dejas pasar una nota.

No hay necesidad de revisar o resumir notas en un plazo concreto; no se trata de memorizar su contenido ni de tenerlas siempre presentes.

Cuando organizas notas o archivos en PARA, la decisión de dónde guardar algo no es esencial, porque la búsqueda es muy eficaz aun si te equivocas.

La verdad es que cualquier sistema que deba ser perfecto para confiar en él tendrá muchos fallos. Al fin y al cabo, un sistema perfecto que no usas porque es muy complicado y propenso a errores no es un sistema perfecto: es un sistema frágil que se descompondrá en cuanto te des la vuelta.

Es fundamental recordar que no estás elaborando una enciclopedia de conocimientos organizados de manera impecable: estás creando un sistema de trabajo. Debe funcionar y ser parte de tu día a día. Por eso deberías preferir un sistema imperfecto, pero que continúe siendo útil en tu realidad cotidiana.

Capítulo 10

El camino de la autoexpresión

Las ideas quieren ser compartidas. Al compartirse,

se vuelven más complejas, más interesantes y tienen

más probabilidades de sernos útiles.

Adrienne Maree Brown, escritora y activista

Durante la mayor parte de la historia, el principal reto de la humanidad ha sido conseguir información, y la información de calidad ha escaseado en muchos lugares, aprisionada en manuscritos difíciles de copiar o atrapada en la cabeza de ciertos eruditos. El acceso a ella era limitado, pero eso no suponía un problema para la mayoría de la gente: su vidas y sus medios de subsistencia no requerían de mucha información. Su mayor contribución era el trabajo físico, no las ideas.

Esto ha cambiado en las últimas décadas. Si lo ponemos en perspectiva, ha pasado en un abrir y cerrar de ojos, en realidad. De repente, todo el mundo está conectado a un flujo infinito de datos que se actualizan una y otra vez y que nos llegan a la velocidad de la luz a través de una red de dispositivos inteligentes, integrados a la perfección en cada faceta de nuestra vida.

Y no solo eso, sino que la propia naturaleza del trabajo ha cambiado: lo que producimos con el cerebro ha pasado a tener más valor que lo que producimos con las manos. El conocimiento se ha convertido en nuestro recurso más importante y la capacidad de concentrarnos, en nuestra habilidad más valiosa.

Las herramientas de nuestro oficio se han vuelto abstractas e inmateriales: los bloques de conocimiento que creamos, nuestra intuición, los datos, marcos y modelos mentales.

Ahora el reto no es adquirir más información; como vimos explorando la divergencia y la convergencia, se trata de encontrar formas de cerrar el flujo para

poder llevar algo a cabo. Cualquier cambio en nuestra forma de interactuar con la información requiere primero un cambio en nuestra forma de pensar. En este capítulo exploraremos cómo se ve y se siente ese cambio.

La mentalidad por encima de las herramientas: en busca de la aplicación perfecta

La mayor parte de este libro ha tratado sobre la adquisición de un nuevo conjunto de herramientas para relacionarte con la información. Sin embargo, a lo largo de los años me he dado cuenta de que nunca es el conjunto de herramientas de una persona lo que limita su potencial, sino su mentalidad.

Es posible que hayas llegado a este libro porque has oído hablar de un nuevo campo llamado «gestión del conocimiento personal»; o tal vez buscabas orientación sobre cómo usar una nueva aplicación para tomar notas. A lo mejor te atrajeron las promesas sobre nuevas técnicas de mejora de la productividad, o el encanto de un enfoque sistemático de lo creativo.

Busques lo que busques, todos estos caminos acaban conduciendo al mismo lugar: un viaje de crecimiento personal. No hay división entre el yo interior y la vida digital: las creencias y actitudes que dan forma al pensamiento en un contexto se manifiestan también en otros de forma inevitable.

La relación fundamental que mantienes con la información es la que subyace a tus problemas y retos de productividad, creatividad y rendimiento. Esa relación se forjó durante tu educación, a medida que ibas adquiriendo nuevas experiencias, y se vio influida por tu personalidad, tu estilo de aprendizaje, tus relaciones y tus genes. Has aprendido a reaccionar de una determinada manera cuando te enfrentas a nuevas ideas. Adoptaste un «plan» predeterminado para tratar la información que recibes: con expectación, miedo, entusiasmo, dudas o una compleja mezcla de sentimientos única para ti.

Esa actitud predeterminada ante la información tiñe todos los aspectos de tu vida: es el prisma a través del cual estudiabas para los exámenes en tu época de estudiante; sentó las bases para el tipo de trabajos y la carrera que has elegido.

En este momento, mientras lees estas palabras, esa actitud está trabajando en segundo plano; te está diciendo qué pensar sobre lo que lees, cómo interpretarlo, cómo sentirte al respecto y cómo se aplica a ti.

Por tanto, nuestra actitud hacia la información determina cómo vemos y

entendemos el mundo y nuestro lugar en él. El éxito profesional depende de la capacidad para emplear la información de forma más eficaz y pensar mejor, con más inteligencia y rapidez. A medida que la

sociedad se vuelve más compleja, este énfasis en la inteligencia personal no hace más que aumentar. La calidad del pensamiento se ha convertido en un rasgo definitorio de nuestra identidad, reputación y calidad de vida. Todo el tiempo nos aconsejan saber más para alcanzar nuestros objetivos y sueños.

Pero ¿qué dirías si te dijera que eso… no es verdad?

El miedo a que la mente no dé abasto Cuando se trata de lograr nuestros objetivos, no es que la inteligencia innata no sea valiosa; lo que digo es que, cuanto mayor sea la carga que impones al cerebro biológico para que funcione como quieres y necesitas, más sufrirá con la presión. Sentirás más estrés y ansiedad, como si estuvieras haciendo malabares con demasiadas pelotas. Cuanto más tiempo pase el cerebro esforzándose por superar y resolver problemas, menos te quedará para imaginar, crear y, simplemente, disfrutar de la vida. El cerebro resuelve problemas, pero ese no es su único propósito: la mente está hecha para mucho más.

Es esta actitud fundamental hacia la información la que empezará a cambiar a medida que vayas integrando ese segundo cerebro en tu vida. Empezarás a ver conexiones que no sabías que podías establecer; ideas sobre negocios, psicología y tecnología se conectarán y te revelarán aspectos que nunca habías considerado; lecciones de arte, filosofía e historia se entremezclarán para enseñarte cómo funciona el mundo. De forma natural empezarás a combinar estas ideas para forjar nuevas perspectivas, teorías y estrategias. Te asombrará la elegancia del sistema que has creado y su funcionamiento casi misterioso que te lleva hacia la información que necesitas.

Puede que no te veas como escritor, creadora o experto. Yo no me veía así cuando empecé a tomar notas sobre mis problemas de salud. Pero una vez que empieces a considerar incluso tus mayores ambiciones como los bloques de información que las componen, te darás cuenta de que cualquier experiencia o visión pasajera puede ser valiosa. Los miedos, las dudas, los errores, los pasos en falso, los fracasos y la autocrítica no son más que información que hay que asimilar, procesar y entender. Forman parte de un todo mayor que no deja de evolucionar.

Una participante de uno de mis cursos, Amelia, me contó hace poco que crear su segundo cerebro había provocado un cambio de 180 grados en su relación con Internet. Antes lo consideraba «sensacionalista y ofensivo» y, como resultado, no había querido entrar en el mundo online en absoluto. Pero en cuanto tuvo un lugar

donde seleccionar lo mejor de Internet e ignorar lo que no le servía empezó

a verlo desde otra perspectiva. Amelia es coach de liderazgo y dirige una clínica en la que enseña a otras personas que ocupan puestos de responsabilidad a gestionar su sistema nervioso para mejorar su bienestar y eficacia. Imagina a cuánta gente más puede llegar con su experiencia ahora que ve Internet como fuente de sabiduría y conexión, no solo de ruido.

Ahora bien, ¿cómo se genera un cambio tan drástico? Amelia no aprendió nada que no supiera, solo adoptó un nuevo punto de vista; decidió mirar el mundo desde un prisma diferente: el del aprecio y la abundancia. No siempre podemos controlar lo que nos ocurre, pero sí podemos elegir «el cristal con el que miramos». Esta es tu elección básica al crear tu propia experiencia: qué aspectos son positivos y cuáles negativos viéndolos a través del poder de tu atención.

A medida que construyas un segundo cerebro, es irremediable que tu cerebro biológico cambie. Empezará a adaptarse a la presencia de este nuevo apéndice tecnológico y lo tratará como una extensión de sí mismo. Al saber que estás guardando ideas, habrá más calma en tu mente. Se concentrará más al poder poner pensamientos en espera y acceder a ellos más tarde. Muchas veces oigo que la gente empieza a sentir una enorme convicción —por sus objetivos, sus sueños y las cosas que quieren cambiar o en las que quieren influir en el mundo— porque saben que tienen un potente sistema detrás que amplifica cada movimiento que hacen.

Darle un nuevo «empleo» a tu primer cerebro En lugar de intentar optimizar tu mente para que gestione cada pequeño detalle de tu vida, es hora de «despedir» al cerebro biológico y contratarlo para un nuevo trabajo: el de director general de tu vida, orquestando y gestionando el proceso de transformar la información en resultados. Le pides, pues, a tu cerebro biológico que ceda el esfuerzo de recordar a un sistema externo, y que al hacerlo se libere para absorber e integrar nuevos conocimientos de una forma más creativa.

Tu segundo cerebro está siempre encendido, tiene una memoria perfecta y puede ampliarse a cualquier tamaño. Cuanto más externalices y delegues en la tecnología las tareas de captura, organización y destilación, más tiempo y energía tendrás disponibles para la autoexpresión que solo tú puedes llevar a cabo.

Una vez que tus limitaciones biológicas dejen de ser el cuello de

botella de tu potencial, serás libre para expandir el flujo de información tanto como quieras sin ahogarte en él. Sentirás más equilibrio y estarás más en paz sabiendo que puedes alejarte de ahí en cualquier momento, porque todo se almacena de forma segura fuera de tu cabeza. Adquirirás más confianza al haber aprendido a delegar en un sistema externo. A partir de ahora, el hecho de que no seas la única persona responsable de todo lo que hay que recordar en tu vida te dará una buena dosis de humildad y calma. Pasarás a tener una mentalidad más abierta y mayor disposición a considerar ideas menos convencionales, más desafiantes y más inacabadas, porque habrá gran cantidad de alternativas entre las que elegir.

Querrás exponerte a perspectivas más diversas, de más gente, sin comprometerte por necesidad con ninguna. Y seleccionarás esas perspectivas mientras eres libre de elegir las creencias y conceptos que más te convengan en cada situación.

Delegar un trabajo que llevas haciendo mucho tiempo siempre intimida. La voz del miedo consigue colarse entre los recovecos de la mente: «¿Me quedará algo para hacer?». «¿Me seguirán valorando y necesitando?». Nos enseñan que es mejor tener un papel seguro que desempeñar, antes que arriesgarse a que nos sustituyan. Que es más seguro agachar la cabeza y no armar jaleo que luchar por

algo mejor. Vaciarse de ese revoltijo de pensamientos requiere valentía, porque sin pensamientos y distracciones solo quedan preguntas incómodas sobre el futuro y los objetivos.

Por eso crear un segundo cerebro es un viaje de crecimiento personal. A medida que tu entorno de información cambia, la forma en que la mente opera empieza también a transformarse. Dejas atrás una identidad y entras en otra, la de

«persona que conduce tu vida», no la de quien viaja de copiloto. Pero cualquier cambio de identidad puede resultar confuso y aterrador; no sabes quién vas a ser ni cómo serán las cosas, pero si perseveras en la transición siempre habrá un nuevo horizonte de esperanza, posibilidad y libertad esperándote al otro lado.

El paso de la escasez a la abundancia

¿Cómo sabes cuándo has empezado a hacer el cambio a esta nueva identidad que acabo de describir? El mayor cambio (que empieza en cuanto das los primeros pasos para crear un segundo cerebro) es el de ver el mundo a través del prisma de la abundancia en vez del de la

escasez.

Veo a muchas personas que intentan operar en este nuevo mundo bajo los supuestos del pasado: creen que la información es escasa y que, por lo tanto, tenemos que adquirirla, consumirla y acaparar tanta como sea posible. Nos han condicionado para contemplarla desde un enfoque consumista en el que más es mejor, sin límites. A través de ese prisma de la escasez ansiamos más, más, más información, como respuesta al miedo a no tener suficiente.[1] Y también nos han enseñado que la información debe guardarse con celo, porque alguien podría utilizarla en nuestra contra o robarnos ideas.

Como vimos en el capítulo sobre capturar, la tendencia a acumular información puede convertirse en un fin en sí mismo. Es fácil caer en la tentación de recabar más y más contenido sin tener en cuenta si es útil o beneficioso. Se trata de un consumo indiscriminado de información, que trata todos los memes y publicaciones aleatorias de las redes sociales como si fueran tan importantes como las lecciones de vida más profundas. Este hábito está motivado por el miedo a perderse algún dato, idea o noticia crucial de la que todo el mundo habla. Sin embargo, la paradoja del acaparamiento es que, por mucho que recopilemos y acumulemos, nunca es suficiente. Este enfoque de la escasez también nos dice que la información que ya poseemos no debe de ser muy valiosa, lo que nos obliga a seguir buscando en el exterior lo que nos falta en el interior.

Lo contrario de la mentalidad de escasez es la de abundancia, una forma de ver el mundo como un lugar lleno de cosas valiosas y útiles: ideas, conocimiento, herramientas, colaboraciones, oportunidades. Una mentalidad de abundancia nos dice que existe una cantidad infinita de conocimientos con mucho potencial dondequiera que miremos: en el contenido que consumimos, en nuestra red social, en nuestro cuerpo, nuestra intuición y la propia mente. También nos dice que no necesitamos consumirlo o entenderlo todo, ni siquiera gran parte de ello.

Todo lo que nos hace falta son unas pocas semillas de sabiduría, y las más necesarias tienden a encontrarnos siempre, no hace falta salir a cazarlas. Todo lo que tienes que hacer es escuchar lo que la vida te dice. Porque nuestra existencia tiende a sacar a la superficie lo que necesitamos saber, nos guste o no. La realidad no se doblega ni cede a nuestra voluntad, es como una maestra compasiva pero inflexible: nos enseña, con paciencia, qué aspectos de nuestra forma de pensar no son acertados, y esas lecciones tienden a aparecer en la vida una y otra

vez.

Cambiar a una mentalidad de abundancia consiste en desprenderte de las cosas que creías necesitar para sobrevivir, pero que ya no te sirven. Significa renunciar a un trabajo de poco valor que te da una falsa sensación de seguridad, pero que no despierta a tu yo más elevado. Se trata de desprenderte de información de poco valor que parece importante, pero que no te hace mejor persona; de quitarte el escudo protector del miedo que te dice que debes protegerte de las opiniones ajenas, porque ese mismo escudo te impide recibir los regalos que otros te quieren dar.

El paso de la obligación al servicio Hay un segundo cambio que se produce cuando empiezas a usar tu segundo cerebro no solo para recordar, sino más bien para conectar y crear. Pasarás de hacer las cosas sobre todo por obligación o seguridad a hacerlas con espíritu de servicio.

Creo que la mayoría de las personas tienen un deseo natural de servir a los demás. Quieren enseñar, orientar, ayudar, contribuir. El deseo de retribuir es una parte fundamental de lo que nos hace humanos.

También me he dado cuenta de que mucha gente aparca ese deseo; esperan a tener «suficiente» tiempo, banda ancha, experiencia o recursos. Ese día parece posponerse sin fin a medida que consiguen nuevos trabajos, empiezan nuevas carreras, tienen hijos y se limitan a intentar seguir el ritmo de las exigencias cotidianas.

No tienes ninguna obligación de ayudar a los demás. A veces, lo único que puedes hacer es cuidarte tú. Y, sin embargo, he observado una y otra vez un fenómeno que se produce a medida que alguien acumula más y más conocimientos en su segundo cerebro: ese deseo de servir sale poco a poco a la superficie. Ante las pruebas de todo lo que ya sabe, de repente ya no hay razón para esperar.

La finalidad del conocimiento es compartirlo. ¿De qué sirve saber algo si no repercute de forma positiva en nadie, ni siquiera en uno mismo? El aprendizaje no debe consistir en acumular conocimientos como si fueran oro. El conocimiento es el único recurso que es más valioso y de mayor calidad cuanto más se multiplica. Si comparto una nueva forma de pensar sobre salud, economía, negocios o espiritualidad, ese conocimiento no será menos valioso para mí, sino al contrario. Ahora podemos hablar el mismo idioma, coordinar esfuerzos y compartir nuestros avances al aplicarlo. El conocimiento se hace más poderoso a medida que se difunde.

Seguro que hay problemas en el mundo que tienes aptitud para resolver.

Problemas sociales como la pobreza, la injusticia y la delincuencia; problemas

económicos como la desigualdad, las carencias educativas y los derechos de los trabajadores; problemas empresariales como la retención del talento, la cultura organizacional y el desarrollo profesional; problemas en la vida de quienes te rodean que tu producto, servicio o experiencia podrían resolver ayudándolos a comunicarse, a aprender o a trabajar mejor. Como dice Ryder Carroll en El método Bullet Journal: «Tu perspectiva es única y tiene el potencial de reparar defectos en el tejido de la humanidad».

Hay personas a las que solo llegarás si eres tú quien llega a ellas. Hay gente que no cuenta con otra fuente de orientación que la que tú le ofreces. Hay personas que no saben dónde buscar soluciones a problemas que ni siquiera saben que tienen. Bien, pues tú puedes ser esa persona para ellos; puedes devolverles algo del inmenso cariño que te han dedicado toda tu vida como padres, profesores o mentores. Con meras palabras, puedes abrir puertas a horizontes inimaginables para quienes te rodean.

Tu segundo cerebro empieza como un sistema para apoyarte a ti y tus objetivos, pero a partir de ahí es posible emplearlo con la misma facilidad para apoyar a otras personas y sus sueños. Tienes todo lo que necesitas para devolver el favor y hacer un buen reparto por el mundo. Todo empieza con el conocimiento, y a tu alrededor tienes una vasta riqueza de él.

El paso de consumir a crear

La práctica de crear un segundo cerebro es más que la suma de la captura de hechos, teorías y opiniones de otros. En el fondo, se trata de cultivar la conciencia y el autoconocimiento. Cuando encuentras una idea con la que conectas es porque esa idea refleja algo que ya está dentro de ti. Cada idea externa es como un espejo que hace aflorar en nuestro interior las verdades y las historias que quieren ser contadas.

En un libro de 1966,[2] el filósofo británico-húngaro Michael Polanyi hizo una observación que desde entonces se conoce como «la paradoja de Polanyi».

Puede resumirse así: «Sabemos más de lo que podemos decir».

Polanyi observó que hay muchas tareas que nos resultan fáciles y que no podemos explicar del todo. Por ejemplo, conducir un coche o reconocer una cara. Podemos intentar describir cómo lo hacemos, pero nuestras explicaciones siempre se quedan cortas. Eso se debe a que nos basamos en el conocimiento tácito, que es imposible describir con detalle. Poseemos ese conocimiento, pero reside en nuestro subconsciente y en la memoria muscular, donde no llega el lenguaje.

Este problema, conocido como «ignorancia de uno mismo», ha sido uno de los principales obstáculos para el desarrollo de la inteligencia artificial y otros sistemas informáticos. Como no podemos describir cómo sabemos lo que sabemos, no se puede programar en el software.

Pero, en realidad, la maldición de la informática es nuestra bendición, porque este conocimiento tácito representa aquello en los que los humanos superan a las máquinas. Los trabajos y actividades que se basan en el conocimiento tácito serán, por tanto, los últimos en automatizarse.

A medida que construyas tu segundo cerebro, recopilarás muchos datos y cifras, pero serán solo un medio para un fin: descubrir el conocimiento tácito que vive dentro de ti. Está ahí, pero necesitas ayuda externa para sacarlo y llevarlo a tu conciencia. Si sabemos más de lo que podemos decir, necesitamos un sistema para descargar el enorme caudal de conocimientos adquiridos con la experiencia.

Bien, sabes cosas sobre el funcionamiento del mundo que no puedes explicar con palabras. Comprendes la naturaleza humana a un nivel profundamente intuitivo. Ves patrones y conexiones en tu ámbito de conocimiento que ninguna otra máquina o ser humano puede detectar. La vida te ha dado una serie de experiencias que te proporcionan una visión única del mundo. A través de ella percibes verdades que pueden tener un impacto positivo en ti y en los demás.

Se nos dice en todo momento que debemos ser fieles a nosotros mismos y perseguir nuestros deseos más profundos, pero ¿qué ocurre si no conoces tus objetivos y deseos? ¿Y si no tienes ni idea de cuál es o debería ser el «propósito de tu vida»? La autodirección es imposible sin autoconocimiento. ¿Cómo puedes saber lo que quieres si no sabes quién eres?

El proceso de autoconocimiento puede parecer místico, pero yo lo veo bastante práctico. Empieza dándote cuenta de con qué cosas conectas; percibe lo que parece llamarte del mundo exterior y lo que te da una sensación de déjà vu. Hay un universo de pensamientos, ideas y

emociones dentro de ti. Con el tiempo, descubrirás nuevas capas de tu yo y nuevas facetas de tu identidad. Busca fuera de ti para hacerlo dentro de ti, sabiendo que todo lo que encuentres siempre ha formado parte de tu persona.

Nuestra necesidad fundamental de autoexpresión En el primer capítulo conté la historia de mi inexplicable situación de salud y cómo me llevó a empezar a organizar la información de forma digital.

Hubo un período, al cabo de unos años, en el que me encontraba en mi punto más bajo. Había agotado todas las vías que la medicina moderna podía ofrecerme. Los médicos sugerían que todo debía de estar en mi cabeza, porque sus exámenes no hallaban nada malo. Pero yo sentía más dolor que nunca, me despertaba con tanta tensión en el cuello que era como si me estuvieran agarrando por la garganta.

Empecé a alejarme de mis amigos y de mi círculo social porque me consumía el dolor. Mi atención estaba tan centrada en él que me resultaba difícil mantener una conversación. Empecé a pasar cada vez más tiempo solo, en Internet, donde podía comunicarme y conectar sin hablar. Mi visión de la vida se fue oscureciendo a medida que caía poco a poco en una espiral de depresión y desesperación. Durante un tiempo sentí que no tenía futuro. ¿Cómo iba a salir con alguien o hacer amigos sin poder hablar? ¿Qué tipo de trabajo podría hacer con un dolor crónico e impredecible? ¿Qué futuro podía esperar mientras mis síntomas seguían empeorando, sin ningún tratamiento ni diagnóstico en el horizonte?

Fue por aquel entonces cuando hice dos descubrimientos que cambiaron (y salvaron) mi vida. El primero fue la meditación y el mindfulness. Al empezar a meditar descubrí un reino de espiritualidad e introspección que no sabía que existía. Aprendí, para mi asombro, que yo no soy mis pensamientos; que mis pensamientos eran el constante parloteo de fondo de mi mente subconsciente, y que podía elegir si «creer» o no lo que me decían. La meditación me alivió los síntomas más que cualquier otra cosa que pudieran recetarme los médicos. Mi dolor se convirtió en mi maestro, mostrándome a qué necesitaba prestar atención.

Cuando empecé a vivir experiencias profundas y conmovedoras con la meditación, quise compartirlo. Esto me llevó a mi segundo gran descubrimiento: escribir para el público.[3] Creé un blog y en la primera entrada conté mi

experiencia en un retiro de meditación Vipassana en el norte de

California.

Seguía teniendo problemas para hablar, así que escribir se convirtió en mi refugio. En mi blog podía compartir cualquier cosa con tanto detalle como quisiera. Tenía el control y no había límites a la hora de expresarme.

Y descubrí algo gracias a esa experiencia: que la autoexpresión es una necesidad humana fundamental; es tan vital para la supervivencia como la comida o el cobijo. Debemos ser capaces de compartir las historias vitales, desde los pequeños momentos de lo que ha pasado hoy en clase hasta nuestras teorías más grandiosas sobre el significado de la vida.

Ahora es tu turno: el valor de compartir He hablado con muchas personas sobre sus historias, y me he dado cuenta una y otra vez de que muchas de ellas tienen cosas conmovedoras y potentes que compartir. Son experiencias únicas que les han revelado una profunda sabiduría, pero casi siempre las infravaloran; creen que tal vez algún día lleguen a compartirlas. Bien, estoy aquí para decirte que no hay razón para esperar: el mundo está expectante por escuchar lo que sabes. Puedes cambiar muchas vidas

«compartiéndote» con los demás.

Hay que ser valiente y vulnerable para dar la cara y transmitir un mensaje. Hay que ir contracorriente, negarse a callar y esconderse ante el miedo. Encontrar tu voz y decir tu verdad es un acto radical de autoestima, porque, al fin y al cabo,

¿quién eres tú para decir lo que piensas? ¿Quién te dice que tienes algo que ofrecer? ¿Quién eres para reclamar la atención de los demás y ocupar su tiempo?

La única manera de responder a estas preguntas es hablar y ver lo que sale.

Puede que parte de lo que digas no conecte con los demás ni les aporte valor, pero de vez en cuando darás con algo —una forma de ver las cosas, una perspectiva, una historia— que dejará boquiabierto al resto y que transformará su forma de ver el mundo. Puede ser alguien con quien estás tomando un café, un cliente o tus seguidores en Internet. En esos momentos, el enorme abismo que nos separa como seres humanos se cierra. Por un instante, sientes que todos estamos juntos en esto, que formamos parte de un vasto tejido humano hecho jirones, y tu principal vocación es simplemente jugar

tu papel en él.

Con el poder de un segundo cerebro a tus espaldas puedes hacer y ser lo que quieras. Todo es solo información, y tú sabes muy bien cómo hacerla fluir y moldearla hacia el futuro que desees.

Reflexiones finales: tú puedes

No existe una única forma correcta de crear un segundo cerebro. Tu sistema puede parecer un caos para los demás, pero si te aporta progreso y deleite, entonces es el adecuado.

Tal vez empieces un proyecto y vayas avanzando poco a poco hacia otros más ambiciosos o complejos a medida que desarrolles tus habilidades. O puede que te encuentres empleando tu segundo cerebro de formas que no habías previsto.

A medida que cambien tus necesidades, date la libertad de descartar o asumir las partes que te sirvan. No se trata de tener la mentalidad de «o lo tomas o lo dejas», en la que debes aceptar todo o nada. Si alguna parte no tiene sentido o no conectas con ella, déjala a un lado. Mezcla y combina las herramientas y técnicas que has aprendido en este libro para adaptarlas a tus necesidades. Así te asegurarás de que tu segundo cerebro te acompaña toda la vida.

Sea cual sea el momento en el que te encuentres, ya sea empezando a tomar notas de forma sistemática, buscando formas de organizar y sacar a la luz tus mejores ideas o generando un trabajo más original e impactante, siempre puedes recurrir a los cuatro pasos de CODE:

Guarda aquello con lo que conectas (Capturar)

Estructura para cuando lo necesites (Organizar)

Encuentra la esencia (Destilar)

Muestra el resultado (Expresar)

Si en algún momento la situación te abruma, detente y céntrate en lo que sea necesario en el momento: tus proyectos y prioridades. Limítate a las notas que necesites para sacar eso adelante. En lugar de intentar diseñar todo tu sistema desde cero, céntrate en avanzar de proyecto en proyecto, desde la captura hasta la expresión. Cuando lo hagas, descubrirás que los pasos son mucho más fáciles y flexibles de lo que imaginabas.

También puedes simplificar las cosas centrándote en una sola etapa de la construcción de tu segundo cerebro. Piensa dónde estás ahora y dónde quieres estar en un futuro próximo:

¿Tu meta es recordar más? Enfócate en desarrollar la práctica de capturar y organizar tus notas según tus proyectos, compromisos e intereses utilizando PARA.

¿Quieres conectar ideas y desarrollar una mejor capacidad para planificar, influir y crecer en tu vida personal y profesional? Experimenta destilando y puliendo de forma constante tus notas mediante el resumen progresivo y vuelve a consultarlas durante las revisiones semanales.

¿Tu idea es producir más y mejor con menos frustración y estrés? Céntrate en crear paquetes intermedios y busca oportunidades para compartirlos de formas cada vez más efectivas.

A continuación, te ofrezco doce pasos prácticos que puedes dar ahora mismo

para poner en marcha tu segundo cerebro. Cada uno es un punto de partida para establecer los hábitos de la gestión del conocimiento personal en tu vida: **Decide qué quieres capturar. Piensa en tu segundo cerebro como si fuera un diario íntimo. ¿Qué es lo que más te apetece capturar, aprender, explorar o compartir? Identifica, para empezar, dos o tres tipos de contenido que ya valores.**

Elige tu aplicación de notas. Si aún no utilizas una aplicación digital de notas, empieza a hacerlo ya. Vuelve al tercer capítulo y usa la guía gratuita buildingasecondbrain.com/resources para obtener comparaciones y recomendaciones actualizadas.

Elige una herramienta de captura. Recomiendo empezar con una aplicación de marcadores y empezar a guardar en ella cualquier artículo u otro contenido online que te interese para consumirlo más tarde. Créeme, este paso cambiará para siempre tu forma de pensar sobre el consumo de contenidos.

Configura PARA, sus cuatro carpetas (Proyectos, Áreas, Recursos y Archivos), y céntrate en trabajar con la información. Crea una carpeta (o etiqueta) específica para cada proyecto que tengas en marcha. A partir de ahí, concéntrate en capturar notas relacionadas con ellos.

Inspírate identificando tus doce problemas favoritos. Haz una lista de tus problemas recurrentes, guárdala como una nota y vuelve a consultarla cada vez que necesites ideas sobre qué capturar. Utiliza estas preguntas abiertas como filtro para decidir qué contenidos merece la pena conservar.

Captura de manera automática los resaltados de tus ebooks. Configura una función gratuita para enviar de forma automática los resaltados (de tu aplicación de marcadores o de un ebook) a tu dispositivo digital.

Practica el resumen progresivo. Resume notas relacionadas con un proyecto actual empleando varias capas de subrayado para ver cómo afecta a la forma en que interactúas con esas notas.

Experimenta con un solo paquete intermedio. Elige un proyecto que no esté muy desarrollado, que no sea muy extenso o sea difícil, y selecciona solo una parte para trabajar en él: una especie de paquete intermedio. Puede que se trate de una propuesta de negocio, un gráfico, el programa de un evento o los temas clave de una reunión con tu jefa. Divide el proyecto en partes más pequeñas, haz una primera versión de una de ellas y compártela con al menos una persona para que te dé su opinión.

Avanza en una entrega. Elige un proyecto del que seas responsable y, utilizando las técnicas de la fase de expresar de CODE —como el archipiélago de ideas, el puente de Hemingway y reducir el marco—, comprueba si puedes desarrollarlo con decisión recurriendo tan solo a las notas de tu segundo cerebro.

Programa una revisión semanal. Anota en tu agenda una reunión a la semana en la que solo estés tú para forjar el hábito de revisar de forma recurrente Para empezar, despeja tu bandeja de entrada de notas y decide tus prioridades para la semana. A partir de ahí, puedes añadir otros pasos a medida que te sientas con más confianza.

Evalúa tu capacidad para tomar notas. Califica tu forma de tomar notas y las áreas que puedes mejorar utilizando una herramienta de evaluación gratuita en buildingasecondbrain.com/quiz.

Únete a la comunidad de PKM. En Twitter, LinkedIn, Substack, Medium o la plataforma que elijas, sigue a los referentes y únete a las comunidades que estén creando contenidos relacionados con la gestión del conocimiento personal (#PKM), #SecondBrain,

#BASB, #toolsforthought o

#GestiónDelConocimiento. Comparte lo que has aprendido con este libro o cualquier otra cosa que hayas descubierto. No hay nada más eficaz para adoptar nuevos comportamientos y hábitos que rodearse de personas que ya los tienen.

Aunque construir un segundo cerebro es un proyecto, algo con lo que puedes comprometerte y lograrlo en un período de tiempo razonable, utilizar tu segundo cerebro es una práctica para toda la vida. Te recomiendo que vuelvas a leer Crea tu segundo cerebro en varios momentos a lo largo del tiempo, porque te garantizo que te darás cuenta de cosas que se te pasaron por alto la primera vez.

Tanto si te centras en poner en práctica un aspecto del método CODE como si te comprometes al cien por cien con todo el proceso o con algo intermedio, estarás adoptando una nueva forma de relacionarte con la información en tu vida.

Estarás desarrollando una relación distinta con tu propia atención y energía. Te estarás comprometiendo con una identidad novedosa, en la que estarás a cargo de la información que se arremolina a tu alrededor, aunque no siempre sepas lo que significa.

Es importante, no obstante, que una vez que emprendas el camino de la gestión del conocimiento personal recuerdes que ya has tenido éxito antes. Ha habido prácticas de las que nunca habías oído hablar y que ahora son una parte integral de tu vida; hábitos y habilidades que parecían imposibles de dominar y ahora no podrías vivir sin ellos; nuevas tecnologías que juraste que nunca adoptarías y que ahora utilizas a diario. Bien, pues esto es lo mismo: lo que ahora parece desconocido y extraño, con el tiempo te resultará del todo natural.

Si pudiera darte un último consejo, sería este: persigue aquello que te emociona.

Cuando una historia, una idea o una nueva posibilidad te cautive y obsesione, no la dejes pasar como si no importara. Esos son los momentos valiosos de verdad, los que ninguna máquina puede fabricar para ti. Corre tras tus obsesiones con todo lo que tienes.

Tan solo asegúrate… de tomar notas por el camino.

Cómo crear un sistema de etiquetas que funcione Durante milenios, filósofos y académicos se han obsesionado por encontrar una manera universal de organizar los conocimientos de la humanidad.

Ya en el siglo iv a. C., Aristóteles intentó clasificar todo el conocimiento existente en diez amplias materias. Mucho más tarde, en el xvi de nuestra era, el filósofo inglés Francis Bacon afirmó que todo el conocimiento humano podía clasificarse en solo tres categorías: memoria, razón e imaginación. En el siglo xx, el bibliotecario indio Shiyali Ramamrita Ranganathan propuso clasificar el conocimiento según las categorías personalidad, materia, energía, espacio y tiempo.

El objetivo de todos esos esfuerzos era crear un sistema de clasificación, conocido como «taxonomía», en el que pudiera ubicarse cualquier tipo de conocimiento. Pero durante los últimos siglos, a medida que nuestros conocimientos se han expandido en volumen y complejidad, la posibilidad de tal taxonomía universal se ha evaporado; porque se ha vuelto evidente que cualquier categoría así, que lo abarque todo, será o demasiado amplia para resultar útil o demasiado reducida para resultar universal. En definitiva, el sueño de una taxonomía universal para el conocimiento humano ha muerto.

El problema con las etiquetas

A pesar de la dificultad para crear taxonomías prácticas, muchas aplicaciones de notas que se usan hoy en día ofrecen una función de «etiquetado» que te permite clasificar tus notas según temas, materias o categorías. Al aplicar una etiqueta a una nota, puedes ver sus relaciones y asociaciones con otras notas sin importar dónde estén.

Esta prometedora posibilidad lleva a mucha gente a pasar un sinfín de horas intentando crear una taxonomía universal de etiquetas personales que aplicar a cualquier futuro contenido que capturen. Sin embargo, según mi experiencia es todo en vano. Y es que es improbable que tengamos éxito donde muchos de los grandes pensadores de la historia han fracasado. No existe ninguna taxonomía universal del conocimiento, y cualquier esfuerzo orientado a tal objetivo solo llevará a la frustración.

Si bien las etiquetas parecen útiles en un primer momento, la manera más común en la que veo que se usan —marcando cada nota creada con cada tema con el que pueda tener relación— presenta serios fallos. Por ejemplo, una nota sobre planificación urbana puede etiquetarse con «diseño», «arquitectura», «tránsito público», «seguridad en el barrio», «políticas locales» y algunos términos más.

Y tal vez parezca una manera efectiva de cubrir todas las conexiones entre las notas, pero en realidad es lo opuesto a lo que recomiendo. El problema con este método es que requiere invertir un montón de energía nada más comenzar, tomando decisiones que requieren gran esfuerzo mental antes de saber incluso si vas a utilizar una nota o cómo lo vas a hacer. Esto suele generar tanta ansiedad (al temer no tomar las decisiones correctas) que es probable que directamente dejes de tomar notas.

Antes las etiquetas se usaban para facilitar la búsqueda y recuperación, sobre todo en la época en la que los ordenadores no eran tan potentes como hoy en día.

Pero la tecnología de búsqueda ha avanzado tanto que en realidad ya cada palabra de una nota es una palabra clave, una etiqueta. Es posible buscar todos los contenidos de nuestras notas de un modo tan fácil como lo es buscar cualquier etiqueta que hayamos añadido.

Al final, las etiquetas deberían facilitar la acción efectiva, no solo el pensamiento abstracto. Lo que quiero decir es que tu tiempo y energía estarán mucho mejor invertidos pensando en cómo usar los contenidos de tus notas para avanzar en tus proyectos y alcanzar tus metas.

Lo que yo propongo es un uso del todo diferente para las etiquetas en el sector del conocimiento actual: emplearlas para registrar el progreso de tus notas.

Siguiendo el mismo principio de aplicabilidad que hemos usado como brújula a lo largo de Crea tu segundo cerebro, es posible cambiar el propósito de las etiquetas de clasificación a acción y obtener de ello grandes beneficios tanto para la productividad como para la creatividad.

Etiquetar es una técnica avanzada

Antes de proponerte tres maneras concretas de hacer de las etiquetas algo que puedas usar en tu sistema, quiero señalar el hecho de que deberían considerarse una técnica avanzada. Al igual que la caja de Pandora, una vez que empezamos a usar etiquetas puede ser muy tentador ponerse a etiquetar todas las notas sin ton ni son, sin pararse a pensar en si merece la pena o no. Por tanto, es clave entender para qué estamos intentando usar nuestras notas, y así evitar la trampa de «etiquetar por etiquetar».

Por esta razón, recomiendo esperar a usar etiquetas hasta que hayas capturado cientos de notas y las hayas usado para completar varios

proyectos. Te aconsejo empezar de menos a más: quédate con las sencillas carpetas de PARA tanto como puedas y centra tus esfuerzos en transformar las notas que has tomado en resultados tangibles.

Tres formas de etiquetar

Existen tres prácticas formas de etiquetar que puedes usar a medida que tu segundo cerebro crece y madura. Cada una sigue el principio de aplicabilidad y responde a una importante pregunta sobre el objetivo de la nota: Crea etiquetas personalizadas para tus casos de uso. (¿Cómo voy a usar mis notas?)

Utiliza etiquetas para seguir el progreso de las notas. (¿Cómo uso mis notas en este momento?)

Etiqueta las notas de forma retroactiva y solo cuando lo necesites. (¿Cómo he usado mis notas?)

Puedes recurrir a estas técnicas tanto o tan poco como te sean de ayuda, o hacerlo solo para proyectos o áreas específicas que demanden un mayor rigor.

Cada etiqueta que crees debería responder a una pregunta sobre el pasado, el presente o el futuro estado de una nota, para que siempre sepas dónde estuvo antes y adónde irá después.

Examinemos cada una de estas técnicas con mayor detalle.

1. Crea etiquetas personalizadas para tus casos de uso Para profesiones o campos específicos, las taxonomías continúan siendo no solo útiles, sino esenciales.

En química se emplea la tabla periódica para aunar todos los elementos en un sistema común que ayuda a entender sus diferencias. En biología se usa un sistema estandarizado de clases, categorías, reinos animales y demás para ubicar a cada especie en una rama del árbol de la vida. En la crítica de arte no habría forma de debatir tendencias sin haber acordado ciertos términos para periodos y escuelas artísticas. Es decir, cada profesión depende de una taxonomía para categorizar la información de manera lógica en su campo.

Asimismo, si ya sabes cómo es probable que se usen tus notas —como citas en un artículo [fuente], como prueba en un juicio [prueba] o como diapositivas en una presentación [diapositiva]—, puede resultar útil etiquetarlas según esos usos.

Así, cada vez que necesites una cita, una prueba o un gráfico en una diapositiva, podrás buscar en tus notas ese tipo de contenido y tener al instante muchas opciones donde elegir.

A continuación, verás un ejemplo de uno de mis estudiantes, que creó una serie de notas personalizadas para su trabajo como guionista de cine. Él construye notas a partir de ideas que encuentra en sus lecturas y en su vida cotidiana, y añade una de las siguientes etiquetas si considera que encaja: P = descripción de un Personaje que podría utilizarse en una historia.

L = Localización interesante o visualmente atractiva.

O = Objeto curioso o evocador.

S = Situación reveladora o interesante.

A = Acto revelador o inusual.

T = cualquier Tema intrigante que surja en la vida.

Puesto que esta persona ya sabe cómo es probable que use la información que captura, es capaz de justificar el esfuerzo previo de etiquetarla de acuerdo con los casos de uso más comunes. Luego, cuando se sienta a su mesa para concentrarse en el trabajo, puede hacer con facilidad una búsqueda y revisar todas las notas en cualquiera de esas seis categorías. En sus propias palabras:

«Así puedo ver todas estas notas una junto a otra y, si cualquier combinación de elementos me llama la atención, tengo los cimientos de una idea para una historia».

Así que hazte esta pregunta: «¿Cuáles son los usos más comunes para el contenido que capturo?». Aquí tienes algunos ejemplos para etiquetar: Según el producto final en el que se use una nota: [Presentación], [Artículo],

[Informe], [Página web], [Plan de proyecto], [Agenda] o [Presupuesto].

Según el tipo de información que contiene una nota: [Argumentos], [Teorías],

[Contexto], [Prueba], [Declaración], [Refutación] o [Pregunta].

Elegir etiquetas que se adecúen a las necesidades de tu profesión y tu

vida exige, sin duda, cierta reflexión. De hecho, suele ser un proceso repetitivo, así que no te sorprendas si te encuentras con unos cuantos callejones sin salida antes de dar con las etiquetas que te funcionan: han de ser lo bastante simples para usarlas de forma consistente, y lo bastante útiles para que merezca la pena el esfuerzo.

La buena noticia es que eres libre de crear etiquetas tan específicas para tus necesidades personales como quieras, ya que nadie más tiene que aprobarlas o siquiera entenderlas. Y, una vez que encuentres aquellas que te van bien, su simplicidad y utilidad puede ser muy liberadora.

2. Utiliza etiquetas para seguir el progreso de las notas Al comenzar a capturar ideas, datos y observaciones de tu día a día, empezarás a notar que muchas ideas siguen un camino largo y sinuoso hasta que se usan o comparten. Mientras que algunas notas están claramente relacionadas con un proyecto específico, otras son mucho más ambiguas: puede que requieran algún tiempo para concretarse a través de tu segundo cerebro.

Conforme tu colección de conocimiento se expande, tal vez en algún punto sientas la necesidad de registrar su progreso hacia los resultados que estás intentando generar en tu vida. Bien, no necesitas recordar el estado de cada nota, porque ¡también puedes almacenar esa información en tu segundo cerebro!

Estos son algunos ejemplos de cómo he visto a la gente usar con éxito las etiquetas para registrar el progreso de sus notas:

Según su rol en un proyecto: [Notas de reunión], [Cronograma], [Presupuesto],

[Decisión], [Acción], [Idea] u [Objetivo].

Según su estado actual en el flujo de trabajo: [Planeado], [En proceso],

[Esperando aprobación], [Revisado], [Aprobado], [En espera] o [Terminado].

Este tipo de etiquetas no tiene que ver con los contenidos de una nota, sino con el contexto en el que se usan. Y, puesto que la información sobre el estado actual de una nota no suele figurar dentro de la misma, quizá sea útil añadirlo en forma de etiqueta.

Al usar tu segundo cerebro para hacer un seguimiento de tus

pensamientos,

puedes volver con mayor facilidad al estado mental en el que te encontrabas la última vez que interactuaste con una nota. Estas pequeñas pistas contextuales te ayudarán a retomar las cosas donde las dejaste, ya fuera hace días, semanas o meses, sin perder nada de su progreso.

3. Etiqueta de forma retroactiva y solo cuando sea necesario A veces, la naturaleza de una idea solo se revela tras haberla utilizado; sería algo así como una forma de vida primitiva que emerge de la materia prima de tu pensamiento. La información digital es muy maleable, y suele ser más fácil organizar tus notas de forma retroactiva que intentar adivinar desde el principio todos los proyectos, áreas y recursos que quizá acabes utilizando.

Una vez trabajé con una consultora autónoma para organizar sus ideas y concretar los servicios que ofrecía a sus clientes. Estaba especializada en ayudar a las empresas a mejorar sus procesos de selección de personal, y había recopilado decenas de notas sobre diferentes aspectos relacionados con este tema. Estaba segura de que tenía un conjunto enorme de información valiosa en la punta de los dedos, pero se sentía abrumada ante la perspectiva de organizarla para que resultara productiva.

De modo que empezamos a identificar cada fase del proceso de selección de personal que ella solía ver en sus proyectos de consultoría: describir el puesto de trabajo, revisar las solicitudes, evaluar las candidaturas y confirmar las referencias, entre otras cosas. Podríamos haber creado carpetas PARA con cada una de ellas, pero no eran exactamente proyectos; más bien representaban las fases del proceso y la manera en que ella abarcaba el complejo mecanismo de la selección de personal.

No queríamos mover las notas existentes de sus respectivas carpetas PARA, pero sí poder ver todas las notas relacionadas con «describir puesto de trabajo» o

«revisar solicitudes» en un mismo lugar con una búsqueda rápida. Este es el escenario perfecto para las etiquetas: cuando quieres una manera diferente de

«ver» tus notas sin tener que acometer una reorganización masiva del sistema que utilizas. De esta forma, las etiquetas proporcionan un punto de vista alternativo sobre tu conocimiento y experiencia. Te

permiten contemplar una muestra representativa de tus notas desde una perspectiva diferente a las categorías de PARA.

A pesar de que la selección de personal es un tema amplio, con muchas facetas, al concentrarnos en los casos prácticos del negocio de esta consultora

—proyectos de consultoría para empresas— la tarea de organizar su conocimiento de pronto se volvió mucho más fácil para ella. De modo que creamos etiquetas para cada una de las diez fases del proceso de selección y empezamos a usarlas para etiquetar sus notas. Cualquiera podría pensar que añadir una estructura a las notas a posteriori sería más difícil, pero en realidad es más fácil. Porque en vez de tratar de predecir tus necesidades puedes limitarte a mirar lo que ya tienes y seleccionar las agrupaciones que parecen surgir de forma natural.

Por eso, en lugar de etiquetar algo en cuanto lo capturas, recomiendo hacerlo cuando llegue el momento de usarlo. A menudo, el instante ideal es cuando estás preparándote para empezar un nuevo proyecto. Si asignas etiquetas con un uso específico en mente se te ocurrirán algunas mucho más concretas y prácticas. Y

tendrás la motivación de añadirlas porque las necesitas de inmediato para el proyecto en el que te estás embarcando.

Los beneficios de etiquetar

Etiquetar con el uso de la nota en mente tiene grandes ventajas para la productividad, el aprendizaje e incluso la paz mental.

Esto es así porque te permite saltar a nuevos proyectos con mucha más facilidad.

En vez de invertir tu preciada energía en prepararte cuando algo te emociona, puedes zambullirte en el tema, capturar lo que te llegue y confiar en que lo pondrás en orden más tarde. Gracias a ello, te aseguras de invertir el mayor tiempo posible interactuando con el contenido de tu aprendizaje, en vez de perderlo intentando crear el sistema «perfecto» de antemano.

Lo mejor de todo es que usar las etiquetas así supone que no pasa nada por no añadir ninguna si no te apetece. Como no son tu método de organización principal, las ideas no se te escaparán de los dedos si no tienes el tiempo o la energía para etiquetar cada nota. Así se evita la frustrante experiencia de forzarte a pensar una etiqueta para una nota cuando no se te ocurre nada porque temes que si no lo haces se

perderá para siempre. Incluso si una nota no tiene etiquetas, siempre estará en la carpeta donde la pusiste.

Etiquetar con la aplicabilidad en mente no solo nos ayuda a ahorrar energía, también entusiasmo. Al acercar lo más posible el esfuerzo de organizar al problema que se trata de resolver, nos aseguramos de que cada sesión de trabajo es necesaria y útil. Tu meta es tener el menor número de etiquetas claras y consistentes (o ninguna en absoluto), incluso si no son «perfectas» o del todo coherentes.

Esta es la magia de la información digital: cambiar cosas después de capturarla no supone ningún problema. Una vez encuentres un método que te funcione, tu segundo cerebro puede ser maravilloso de explorar, sin importar si navegas por tus carpetas de PARA o por una serie de sencillas y útiles etiquetas.

Recursos y pautas adicionales

El panorama tecnológico cambia de forma constante, y las mejores prácticas evolucionan a medida que surgen nuevas plataformas. He concebido la Guía de recursos del segundo cerebro como una fuente de información dinámica con recomendaciones actualizadas sobre las mejores aplicaciones de notas, herramientas de captura y otras aplicaciones útiles, preguntas frecuentes y otros consejos y guías para ayudarte a tener éxito en la gestión del conocimiento personal. Está en inglés y se puede acceder a ella en

https://www.buildingasecondbrain.com/resources

Agradecimientos

Estoy sentado aquí, donde suelo escribir, semanas después de que haya vencido el plazo de entrega de mi manuscrito. He pospuesto la redacción de estos agradecimientos todo lo que he podido, porque me parece casi imposible. Es increíble el número de personas que han contribuido a este libro y lo han hecho posible, y me resulta difícil expresar con palabras la profunda gratitud que siento por todo el amor, la energía y la inteligencia que han vertido en mí. Pero lo intentaré.

Gracias a Stephanie Hitchcock y al equipo de Atria por su disposición a arriesgarse con una idea novedosa y un autor novel. Este libro existe solo porque entendisteis su potencial y os comprometisteis a hacerlo realidad. Estoy profundamente agradecido a mi editora, Janet Gold-Stein, por haber conseguido que mis palabras (¡y a veces yo mismo!) transmitieran un mensaje mucho más claro y elegante que cualquier

cosa que se me hubiera ocurrido por mi cuenta.

Mi agente, Lisa DiMona, me ha guiado en cada paso del proceso de edición desde los momentos iniciales de este proyecto. Espero que sigamos trabajando juntos durante muchos años.

Gracias al equipo de Forte Labs y a su extensa red: Betheny Swinehart, Will Mannon, Monica Rysavy, Marc Koenig, Steven Zen, Becca Olason y Julia Saxena. Habéis estado entre bastidores en todo momento, haciendo que el negocio funcione, superando retos y creando nuevas formas de compartir estas ideas con el mundo. Vuestra dedicación a la excelencia no deja de sorprenderme.

Siempre me impresiona vuestro compromiso con la generación de un cambio positivo y duradero en la vida de los demás. Estoy deseando ver todo lo que conseguiremos juntos.

También estaré eternamente agradecido a Billy Broas por ayudarme a encontrar formas más potentes de comunicar mi verdad más allá de mi círculo íntimo; a Maya P. Lim por crear la identidad visual que llevará nuestras enseñanzas a todos los rincones del planeta. Y doy las gracias al equipo de Pen Name por asociarse conmigo para compartir la que es la obra de mi vida por doquier.

Por otra parte, la única forma de que mi negocio (o mi vida) funcione es con la

ayuda de mi «grupo de expertos». Mi trabajo no tendría ni la mitad de sentido ni de interés sin vuestro apoyo incondicional. David, montar un negocio contigo y desarrollar nuestras ideas codo con codo ha sido uno de los esfuerzos más significativos de mi carrera. Joel, eres como una roca en medio de un mar embravecido; he perdido la cuenta de las cenas en tu casa que han servido como fuerza estabilizadora cuando parecía que todo se iba a desmoronar. Raphael, a ti se te ocurrió el nombre del curso… y ahora del libro. La risa que has traído a mi vida ha sido como un faro de alegría cada vez que empezaba a tomarme demasiado en serio. Derick, en muchos sentidos este viaje se inició con nuestras conversaciones nocturnas de adolescentes sobre la tecnología y el futuro, el nuestro y el de la humanidad. Gracias por entretenerme y alentarme con esas ideas descabelladas, algunas de las cuales (después de todos estos años) han llegado a este libro.

También he tenido una serie de mentores y asesores que cambiaron mi trayectoria de un modo que aún me cuesta creer. Gracias a Venkatesh Rao por servirme de entrada al mundo de las ideas online. Sus

palabras de apoyo y aliento en público me motivaron durante años. Gracias también a David Allen por ser pionero en el campo de la productividad personal y darnos la posibilidad de mejorar nuestra forma de trabajar y gestionar la información. Sus ideas me han influido y ayudado muchísimo.

Gracias, por supuesto, a Kathy Phelan, no solo por creer que lo que hago es interesante, sino por patrocinarme y aconsejarme para llevar mi trabajo a las empresas. Su confianza en mí en aquel momento superó a la mía propia, y sus consejos y lecciones siguen conmigo años después. Gracias a James Clear por dedicarme su tiempo y guiarme con tanta amabilidad en el proceso de escribir un libro, sorteando muchos obstáculos y puntos ciegos. En un momento en el que todo el mundo buscaba tu atención, elegiste prestársela a un autor novato que no tenía mucho que ofrecer a cambio. Gracias a Joe Hudson, que entró en mi vida como amigo y mentor en un momento crucial en el que necesitaba aprender a navegar por las emociones del nuevo nivel de autoexpresión que estaba asumiendo. Y gracias a Srini Rao por apoyar de manera incondicional mi trabajo y arriesgarse a respaldarlo con su prestigio.

Gracias a mis seguidores, suscriptores, clientes y alumnos de Forte Labs. Sois el combustible que alimenta el proceso de captura, organización, destilación y expresión que hace que la comunidad Building a Second Brain sea tan dinámica.

Este libro es una destilación de las historias, estrategias y técnicas que he aprendido de vosotros a lo largo de los años tanto como mis propias ideas. Sois la máxima autoridad sobre lo que funciona y lo que no. Al seguir mis cursos, leer lo que escribo y darme vuestra opinión acerca de todo, desde tuits hasta borradores de libros, habéis abierto la puerta a un futuro en el que los segundos cerebros estén al alcance de todo el mundo. Nunca esperé que tanta gente creyera en lo que estaba haciendo. Cada día que tengo vuestro apoyo y atención lo considero un milagro.

Para concluir, todo lo que soy procede en última instancia de mi familia; mi suelo y mi roca, de las que brotan el sentido y la alegría de mi vida. Gracias a mis padres, Wayne Forte y Valeria Vassão Forte, por darme una educación que me expuso a innumerables experiencias, culturas, lugares y personas enriquecedoras. Papá, tú eres mi modelo en cuanto a lo que significa expresarse con honestidad y gusto sin reservas, al tiempo que se está a la altura de las responsabilidades

como padre, marido y ciudadano. Mamá, tú me diste los dones que equilibran mi obstinación y mi brusquedad: paciencia, generosidad, amabilidad y conocimiento de mí mismo. Ambos dedicasteis vuestra vida a hacer de mí un tipo de persona con suficiente abundancia como para compartirla con los demás. Muchas de las enseñanzas expresadas en este libro tienen su origen en las lecciones sencillas y prácticas que me disteis de niño. También quiero dar las gracias a mis hermanos y cuñados: Lucas, Paloma, Marco, Kaitlyn y Grant. Sois mis mejores amigos, mis confidentes y mis compañeros para toda la vida. Cada vez que empiezo a perder de vista quién soy y lo que es importante para mí, me devolvéis al sitio de donde vengo. Aprecio cada minuto que pasamos juntos.

Y, por último, desde el fondo de mi corazón os doy las gracias a vosotros, Lauren y Caio, por hacer que todo esto merezca la pena. Lauren, has desempeñado todos los papeles que una persona puede jugar en mi vida: compañera, amante, cofundadora, entrenadora, asesora y, ahora, esposa y madre.

Te convertiste en quien tenías que convertirte, adquiriste todas las habilidades necesarias y te aventuraste en un nuevo territorio tras otro, todo para ayudarme a alcanzar mis sueños. No hay nada más gratificante en mi vida que verte crecer y convertirte en la persona más inspiradora, auténtica y abierta que he conocido.

Considero un gran privilegio ir a tu lado en tu camino hacia la grandeza. En cuanto a ti, Caio, acabas de llegar, pero ya no puedo vivir sin ti. Haces que mi vida sea mucho más colorida y divertida. Mi amor por ti me da la determinación de convertirme en la mejor versión de mí mismo. Mi mayor esperanza para este libro es que haga del mundo un lugar más seguro, más humano y más interesante

para ti.

Notas

Si he cometido algún error en este libro, ya sea al atribuir una idea a la persona equivocada o al no darle crédito a alguien, puedes enviarme un correo a hello@fortelabs.co para que lo corrija lo más pronto posible. Además de las notas que se presentan a continuación, puedes encontrar una lista de notas y correcciones actualizadas en buildingasecondbrain.com/ endnotes (en inglés).

1 El campo de la PKM surgió en los años 90 para ayudar a los

estudiantes

universitarios a gestionar el enorme volumen de información al que de repente

tuvieron acceso a través de las bibliotecas conectadas a Internet. Es la

contrapartida individual de la Gestión del Conocimiento, que estudia cómo las

empresas y otras organizaciones aprovechan sus conocimientos.

2 Steve Jobs utilizó por primera vez esta metáfora para describir el futuro

potencial del ordenador personal.

3 Otros términos populares para referirse a un sistema de este tipo son

Zettelkasten (que significa «caja deslizante» en alemán, acuñado por el

influyente sociólogo Niklas Luhmann), Memex (palabra ideada por el inventor

estadounidense Vannevar Bush) y jardín digital (denominado así por la popular

creadora online Anne-Laure Le Cunff).

1 En este proceso fue de gran ayuda participar en la comunidad Quantified Self,

una red de grupos de encuentro locales en los que la gente comparte sus historias

sobre cómo hacen un seguimiento de su salud, productividad, estado de ánimo o

comportamiento para aprender más sobre sí mismos.

2 Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2016b). The Second Machine Age: Work,

Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton &

Company. Localización 1990 de 5689 en Amazon Kindle.

3 Los lectores interesados pueden obtener más información en

buildingasecondbrain.com/course.

1 Bilton, N. (2009c, 10 de diciembre). An Average American Consumes 34

Gigabytes a Day, Study Says. The New York Times.

https://www.nytimes.com/2009/12/10/technology/10data.html

2 Levitin, D. J. (2014, 9 de agosto). Opinion | Hit the Reset Button in Your

Brain. The New York Times.

https://www.nytimes.com/2014/08/10/opinion/sunday/hit-the-reset-button-in-

your-brain.html

3 Herbert Simon, economista y psicólogo cognitivo estadounidense, dijo una

vez: «Lo que pasa con la información es bastante obvio: consume la atención de

sus destinatarios. Por lo tanto, gran cantidad de información crea pobreza de

atención».

4 Microsoft. (s. f.). The Innovator's Guide to Modern Note Taking: How

businesses can harness the digital

revolution. Microsoft. http://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/EN-

CA %2017034_MSFT_WWSurfaceModernNoteTaking_ebookRefresh_R2.pdf?

mkt_

5 IDC Corporate USA, Schubmehl, D. & Vesset, D. (2014). The Knowledge

Quotient: Unlocking the Hidden Value of Information Using Search and Content

Analytics. http://pages.coveo.com/rs/coveo/images/IDC-Coveo-white-paper-

248821.pdf

6 El término en inglés para el cuaderno de notas y referencias es

«commolista_123ace» (lugar común); se remonta a la Antigua Grecia, donde un

orador de los tribunales de justicia o de las reuniones políticas guardaba una

variedad de argumentos en un «lugar común» para facilitar su consulta.

7 Darnton, R. (2010). Las razones del libro: futuro, presente y pasado (R. García

Lenberg, Trad.). Trama Editorial.

8 La práctica de llevar un cuaderno también surgió en otros países. Es el caso del

biji en China (se puede traducir más o menos como «cuaderno»), que podía

contener anécdotas, citas, reflexiones aleatorias, críticas literarias, historias

cortas de ficción y cualquier otra cosa que alguien considerara que valía la pena

registrar. En Japón, los zuihitsu (conocidos como «libros de almohadas») eran

colecciones de cuadernos que se utilizaban para documentar la vida de una

persona.

9 La «marginalia» se refiere al conjunto de marcas que se hacen en los márgenes

de un libro u otro documento, incluyendo garabatos, comentarios, anotaciones,

críticas y dibujos.

10 Mod, C. (2011, junio). Post Artifact Books and Publishing. Craig

Mod. https://craigmod.com/journal/post_artifact/

11 ¿Alguna vez has perdido el móvil o no has podido acceder a Internet y has

sentido que te faltaba una parte fundamental de tu persona? Esto es una señal de

que una herramienta externa se ha convertido en una extensión de tu mente. En

un estudio de 2004, Angelo Maravita y Atsushi Iriki descubrieron que cuando

los monos y los humanos utilizan constantemente una herramienta para ampliar

sus habilidades, como puede ser un rastrillo para alcanzar un objeto, ciertas redes

neuronales cambian su «mapa» del cuerpo para incluir esa nueva herramienta.

Este fascinante hallazgo refuerza la idea de que las herramientas externas pueden

convertirse, y muchas veces lo hacen, en una extensión natural de nuestra mente.

12 Incluidos pioneros como Paul Otlet, Vannevar Bush, Doug Engelbart, Ted

Nelson y Alan Kay, entre otros.

13 Los avances y descubrimientos recientes en el campo de la «cognición

extendida» han arrojado nueva luz sobre lo práctico y poderoso que puede ser

«pensar fuera del cerebro». Este libro no se centra en la ciencia, pero para una

excelente introducción a la cognición extendida recomiendo The Extended

Mind, de Annie Murphy Paul.

14 Vannevar Bush escribió sobre una «estación de trabajo para académicos»

llamada «Memex», que era «un dispositivo en el que una persona almacena

todos sus libros, registros y comunicaciones, y que está mecanizado para poder

consultarlo con una velocidad y flexibilidad extraordinarias. Es un complemento

íntimo y ampliado para su memoria».

1 Molecular Structure of Nucleic Acids: A Structure for Deoxyribose Nucleic

Acid

(2021). https://en.wikipedia.org/wiki/ Molecular_Structure_of_Nucleic_Acids:_A_Structure_for_Deoxyribose_Nucleic_A

2 Chambers, D. & Reisberg, D. (1985). Can mental images be

ambiguous? Journal of Experimental Psychology: Human Perception and

Performance, 11(3), 317-328. https:// doi.org/10.1037/0096-1523.11.3.317

3 Andreasen, N. C. (2023, 24 de febrero). Secrets of the Creative Brain. The

Atlantic. https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/07/ secrets-of-the-

creative-brain/372299/

4 Recency Bias. (s. f.). En Wikipedia. Recuperado el 13 de octubre de

2021,

de https://en.wikipedia.org/wiki/Recency_bias

5 Shiller, R. J. (2015, 22 de mayo). What to Learn in College to Stay One Step

Ahead of Computers. The New York Times.

https://www.nytimes.com/2015/05/24/upshot/what-to-learn-in-college-to-stay-

one-step-ahead-of-computers.html?smprod=nytcore-iphone

6 Para saber más sobre cómo la persuasión y saber vender se está convirtiendo

en una parte fundamental de cualquier trabajo: H. Pink, D. (2010). La

sorprendente verdad sobre qué nos motiva (M. Vidal, Trad.). Gestión 2000.

7 Ferriss, T. (2017). Armas de titanes: los secretos, trucos y costumbres de

aquellos que han alcanzado el éxito (D. Otero-Piñeiro, Trad.). Ediciones Deusto.

8 Muchas personas que siguen la metodología CODE continúan usando notas en

papel. Algunas incluso toman más notas en papel una vez disponen de una

manera de capturarlas digitalmente y guardarlas en un lugar seguro. No es

cuestión de blanco o negro; se trata de elegir la herramienta adecuada para cada

momento. Este libro se centra en el potencial de las notas digitales.

9 La mayoría de apps de notas permiten exportarlas en los formatos más

comunes, que después pueden importarse a otras aplicaciones. Yo he migrado de

plataforma dos veces (de Microsoft Word a Google Docs, y después a Evernote)

y seguiré haciéndolo de forma regular en el futuro conforme la tecnología

avance.

10 Todas estas son historias reales, pero he cambiado los nombres para preservar

su anonimato.

11 Mira qué maravillosa coincidencia: según un estudio reciente de los

neurofisiólogos May-Britt Moser y Edvard Moser, de la Universidad Noruega de

Ciencia y Tecnología, el cerebro humano recuerda la información utilizando un

«código de cuadrícula», gracias a una parte involucrada en la percepción del

espacio. Ellos postulan que «el código de cuadrícula podría ser, por lo tanto,

alguna forma de métrica o sistema de coordinación» que puede «representar

mucha información de manera única y eficiente».

12 La palabra «productividad» tiene su origen etimológico en el verbo latino

producere, que significa «producir». Lo que significa que, al final, si no puedes

demostrar el resultado de lo que has producido, es difícil decir si has sido

productivo/a o no.

13 La actitud consumista sobre la información —que más es mejor, que nunca es

suficiente, que lo que ya tenemos no es lo bastante bueno— es el

origen de la

insatisfacción que siente mucha gente con cómo pasa su tiempo online. En vez

de intentar encontrar «el mejor» contenido, recomiendo que centres tu atención

en crear cosas, que es mucho más satisfactorio.

14 McManus, E. R. (2015). El alma artesana: Convierte tu vida en una obra de

arte (Belmonte Traductores, Trad.). Whitaker House.

15 Otros sinónimos para expresarse incluyen publicar, hablar, presentar, actuar,

producir, escribir, dibujar, interpretar, criticar o traducir.

1 Taylor Swift (s. f.). En Wikipedia. Recuperado el 13 de octubre de 2021,

de https://es.wikipedia.org/wiki/Taylor_Swift

2 Swiftstyles II (2020, 27 julio). Taylor Swift being a songwriting genius for 13

minutes [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=bLHQatwwyWA

13:52

3 NME (2015, 9 de octubre). Taylor Swift—How I Wrote My Massive Hit

'Blank Space' [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?

v=8bYUDY4lmls, 3:58

4 El economista del MIT César Hidalgo describe en su libro El triunfo de la

información cómo los productos físicos, a los que llama «cristales de

imaginación», nos permiten convertir lo que sabemos en objetos concretos a los

que otras personas pueden acceder: «Cristalizar nuestros pensamientos en objetos tangibles y digitales es lo que nos permite compartir nuestras ideas con los demás». Y por otro lado: «Nuestra capacidad de cristalizar la imaginación […] nos da acceso a los usos prácticos del conocimiento y a la sabiduría en el sistema nervioso de otras personas».

5 Rota, G. C. & Palombi, F. (2009). Indiscrete Thoughts (p. 202). Birkhäuser Boston.

6 Gleick, J. (2011). Genius: The Life and Science of Richard Feynman. (p. 226). Open Road Media.

7 Si necesitas una respuesta más precisa sobre la cantidad de contenido que debes capturar en tus notas, mi recomendación es que no superes el 10 % de la fuente original, como máximo. Si lo haces, te resultará muy difícil leerlo todo en el futuro. Por suerte, el 10 % es el máximo que la mayoría de los libros electrónicos permiten exportar como subrayados.

8 Nickerson, R. (1998). Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. Review of General Psychology, 2(2), 175-220. https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175

9 Freiberger, M. (2015, 24 de marzo). Information is surprise. Plus

Maths. https://plus.maths.org/content/information-surprise

10 Keltner, D. & Ekman, P. (2015b, 3 de julio). Opinion | The Science of 'Inside

Out'. The New York

Times. https://www.nytimes.com/2015/07/05/opinion/sunday/the-science-of-

inside-out.html

11 Wendel, S. (2013). Designing for Behavior Change: Applying Psychology

and Behavioral Economics. O'Reilly Media.

12 Aunque la web original desaparezca, puedes seguir utilizando esta

información para localizar una versión archivada a través de Wayback Machine,

un proyecto de Internet Archive que conserva un registro de sitios web:

https://archive.org/web/

13 El panorama del software cambia de modo constante, así que he creado una

Guía de recursos con mis recomendaciones actualizadas en cuanto a

herramientas de captura, tanto gratuitas como de pago, y para una gran variedad

de dispositivos y sistemas operativos. Puedes encontrarla en

buildingasecondbrain.com/resources

14 Rosner, Z., Elman, J. A. & Shimamura, A. P. (2013). The generation effect:

Activating broad neural circuits during memory encoding. Cortex.

https://doi.org/10.1016/j.cortex.2012.09.009

15 Esto se denomina «ganancia de desapego», como se explica en The

Detachment Gain: The Advantage of Thinking Out Loud (La ventaja de pensar en voz alta), de Daniel Reisberg, y se refiere a la «ventaja funcional de exteriorizar los pensamientos», como hablar o escribir, lo que lleva a la «posibilidad de nuevos descubrimientos que no se habrían obtenido de ninguna otra manera». Si alguna vez has tenido que escribir una palabra para recordar cómo se escribe, entonces has experimentado este fenómeno.

16 Pennebaker, J. W. (1997b). Writing About Emotional Experiences as a Therapeutic Process. Psychological Science, 8(3), 162-166.

1 Tharp, T. (2003). The Creative Habit: Learn It and Use It For Life (p. 80). Simon & Schuster.

2 Meyers-Levy, J. & Zhu, R. (2007). The Influence of Ceiling Height: The Effect of Priming on the Type of Processing That People Use. Journal of Consumer Research, 34(2), 174-186. https://doi.org/10.1086/519146

3 Para es una palabra griega que significa «junto a», «paralelo». Esta definición nos recuerda que nuestro segundo cerebro trabaja «junto al» biológico.

4 Como ya habrás intuido, soy muy fan de las estructuras de cuatro letras. Los investigadores han llamado al 4 el «número mágico», porque es el más alto que podemos contar de un vistazo y retener en la mente a corto plazo sin esfuerzo

extra.

5 Voy a utilizar el término «carpeta» para referirme a la unidad principal de

organización que usan la mayoría de las aplicaciones de notas. Otras emplean

«etiquetas», pero nos sirve igual.

6 Davidson, A. (2015, 5 de mayo). What Hollywood Can Teach Us About the

Future of Work. The New York Times.

1 The Hollywood Reporter (2016, 15 de noviembre). Inside Francis Ford

Coppola's Godfather Notebook. The Hollywood Reporter.

https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/inside-francis-ford-

coppolas-godfather-notebook-never-before-seen-photos-handwritten-notes-9473-

947312/

2 Television Academy (s. f.). AFI's 100 Years… 100 Movies - Edición

10.º aniversario.

3 Francis Coppola's Notebook (Video 2001) - IMDb. (2001, 9 de octubre).

IMDb. https://www.imdb.com/title/tt0881915/

4 Según la entrada sobre este término en la Wikipedia, «discoverability», en

inglés.

5 Me gusta pensar que la primera capa es el suelo: un fragmento de una fuente o

de mi propio pensamiento (ya sea en forma de palabras, dibujos, imágenes o

audio) que plasmo en primer lugar en mis notas. Son como la base sobre la que

se construirá mi comprensión. La segunda capa es «petróleo»; como decir: «¡He

encontrado petróleo!», y se representa con el texto en negrita. La tercera capa es

el «oro», que es aún más valioso y brilla «en amarillo» en muchas aplicaciones.

La cuarta capa son las «gemas», los hallazgos más raros y esclarecedores que he

destilado en mis propias palabras, a modo de resumen ejecutivo.

6 Wise, J. (2010, 13 de marzo). How the Brain Stops Time. Psychology

Today. https://www.psychologytoday.com/us/blog/extreme-fear/201003/how-

the-brain-stops-time

7 En su libro A New Method of Making Common-Place-Books, John Locke

aconsejó, de forma similar, que «extraigamos solo aquellas cosas que sean

selectas y excelentes, ya sea por la materia en sí, ya sea por la elegancia de la

expresión, y no lo que venga después».

8 Los seres humanos somos extremadamente sensibles a la forma en que se

presenta la información. En diseño web, un ligero cambio de color de un botón o

un titular reformulado pueden tener un impacto enorme en el número de

visitantes que hacen clic en él. Imagina, pues, que nos detuviéramos tanto en

cómo se nos presenta la información en nuestros propios dispositivos como lo

hacemos respecto a una web pública. Incluso algo tan simple como un titular, un

salto de párrafo o una frase resaltada pueden facilitar enormemente la

asimilación de un texto.

9 La destilación también se aplica a otros tipos de recursos, como imágenes,

audio y vídeo, pero tiene un aspecto bastante diferente y queda fuera del alcance

de este libro.

10 Telpner, M. (s. f.). Academy of Culinary Nutrition.

https://www.culinarynutrition.com/blog/

11 Animals in Art - Pablo Picasso (s. f.). Recuperado el 27 de enero de 2022, de

https://www.artyfactory.com/art_appreciation/animals_in_art/pablo_picasso.htm

12 En una clase sobre realización de documentales en la plataforma educativa

MasterClass, Burns compartió sus sugerencias para seguir la pista al material

relacionado con un proyecto cinematográfico: «¿Hay algún artículo en el

periódico que tenga que ver con tu proyecto? Recórtalo y archívalo. ¿Has

redactado un borrador de narración o diálogo? Imprímelo y archívalo. ¿Se te han

ocurrido buenas preguntas para tu primera entrevista? Anótalas en un trozo de

papel y archívalo también».

13 Este principio se denomina «estigmergia», y se basa en dejar «marcas» en el

entorno que faciliten la búsqueda de alimento. Es una estrategia utilizada por las

colonias de hormigas para encontrar comida. Si una de ellas encuentra una

fuente de alimento, llevará un trozo a la colonia y dejará una feromona especial a

lo largo del rastro. Así, otras hormigas podrán seguir ese rastro para encontrar el

alimento por sí mismas, lo que permite a la colonia hallar y recolectar con

rapidez nuevas fuentes de alimento.

14 Como señala Sönke Ahrens en su libro El método Zettelkasten, esta es la

paradoja fundamental de la escritura: hay que investigar antes de saber sobre qué

se va a escribir. En sus propias palabras: «Tenemos que leer con un bolígrafo en

la mano, desarrollar ideas sobre el papel y construir una reserva cada vez mayor

de pensamientos externalizados. No nos guiaremos por un plan trazado a ciegas

y sacado de nuestros poco fiables cerebros, sino por nuestro interés, curiosidad e

intuición, que se forma e informa con el trabajo real de leer, pensar, debatir,

escribir y desarrollar ideas, y es algo que crece de forma continua y refleja

externamente nuestro conocimiento y comprensión».

1 Butler, O. E. (2020). Hija de sangre y otros relatos. Consonni.

2 George, L. (2010). A Handful of Earth, A Handful of Sky: The World of Octavia Butler. Angel City Press.

3 Sheehan, D. (2020, 21 de septiembre). Dan Sheehan. Literary Hub. https://lithub.com/octavia-butler-has-finally-made-the-new-york-times-best-seller-list/

4 El archivo de Butler está a disposición de la comunidad académica en la Huntington Library desde 2010.

5 La abreviatura de paquetes intermedios sería PI, lo cual es una coincidencia muy acertada, porque sí, son tu «propiedad intelectual». Tú los has creado, te pertenecen y tienes el derecho a usarlos cuantas veces quieras en tus futuros proyectos.

6 Barreau, D. & Nardi, B. A. (1995). Finding and Reminding: File Organization from the Desktop. ACM SIGCHI Bulletin 27, 3, 39-43. https://dl.acm.org/doi/10.1145/221296.221307 Maxwell, J. A. (2009). Book Review: Bergman, M. M. (Ed.) (2008). Advances in Mixed Method Research. Thousand Oaks, Ca: Sage. Journal of Mixed Methods Research 3, 4, 411-413. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1558689809339316

7 Jones, W. & Dumais, S. T. (1986). The spatial metaphor for user interfaces:

experimental tests of reference by location versus name. ACM Transactions on Information Systems, 4(1), 42-63. https://doi.org/10.1145/5401.5405

8 Barbara Tversky, profesora de Psicología y Educación en el Teachers College de Nueva York, apunta que «tenemos más y mejor experiencia con el pensamiento espacial que con el abstracto. Pensar en abstracto quizá sea más difícil en sí mismo, pero, por suerte, también puede aplicarse en el pensamiento espacial de una manera u otra. De esta forma, el pensamiento espacial puede sustituir al abstracto».

9 Las etiquetas en la gestión del conocimiento personal son un tema de debate en sí mismo. El capítulo 11 de este libro está dedicado a ellas.

10 Una de mis reglas de oro es «abordar solo proyectos que ya estén completados al 80 %». Puede parecer una paradoja, pero comprometerse a acabar proyectos solo cuando ya he hecho la mayor parte del trabajo de capturar, organizar y destilar el contenido relevante significa que nunca correré el riesgo de empezar algo que no puedo terminar.

11 Adam Savage’s Tested (2012, 13 de diciembre). Inside Adam Savage’s Cave: Model Making for Movies [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=vKRG6amACEE 20:26

1 Para conocer mejor lo que aprendí de mi padre sobre el proceso creativo, hice

un breve documental sobre su vida y obra, titulado Wayne Lacson Forte: On My

Way To Me.

2 Conocí el modelo de divergencia y convergencia gracias al pensamiento de

diseño (Design Thinking), un enfoque de resolución creativa de problemas

surgido de la Escuela de Diseño de Stanford y popularizado por la consultora de

innovación IDEO en los años 80 y 90.

3 DIY: How to write a book. (2009, 27 de ener

mo). Boing Boing. https://boingboing.net/2009/01/27/diy-how-to-write-a-b.html

4 Si tu aplicación de notas se sincroniza con tu ordenador, esto también significa

que puedes desconectarte de Internet y seguir avanzando, ya que tendrás todas

tus notas guardadas en el disco duro.

5 Una forma de pensar en esto es «terminar pensando en el principio», una

ingeniosa reformulación del clásico consejo del autor Stephen Covey de

«empezar pensando en el fin».

1 Charnas, D. (2016). Work Clean: The life-changing power of mise-en-place to

organize your life, work, and mind (Illustrated). Rodale Books.

2 Un análisis pre mortem es una práctica útil —similar a uno post mortem— que

se emplea para analizar por qué un proyecto salió mal, con la excepción de que

se efectúa antes de que el proyecto dé comienzo. Preguntándote qué es probable

que no funcione puedes actuar para evitar que pase.

3 Aunque trasciende los objetivos de este libro, he incluido mis

recomendaciones de gestores de tareas en múltiples sistemas en la Guía de

recursos del segundo cerebro: Buildingasecondbrain.com/resources

4 El libro, conocido por sus siglas en inglés, GTD, es un equivalente útil de la

gestión del conocimiento personal, y aplica el mismo principio de «quitarte

cosas de la cabeza» que estamos usando para convertir las notas en información

«aplicable», como las listas de tareas pendientes.

1 Twist, L. (2018). El alma del dinero: recuperando la riqueza de nuestros

recursos interiores. Hara Press Usa, LLC.

2 La dimensión tácita, de Michael Polanyi.

3 Llegué a apreciar el increíble poder de escribir para el público gracias a mi

colaboración con David Perell, que enseña a hacerlo en su escuela de escritura

online Write of Passage, sobre la que puedes obtener más información en

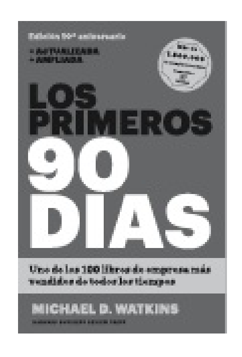
writeofpassage.school

Guías Harvard Business Review



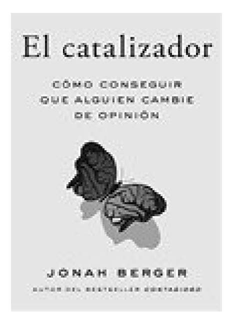
En las Guías HBR encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Monografías

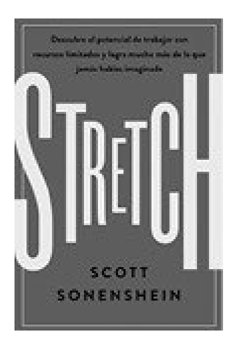


Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, Los primeros 90 días, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27

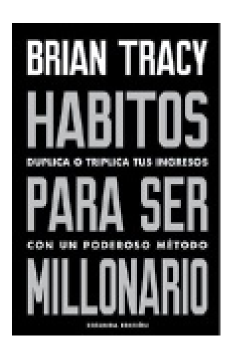
idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.



Todo el mundo tiene algo que quiere cambiar. Pero el cambio es difícil. A menudo, persuadimos, presionamos y empujamos, pero nada se mueve. ¿Podría haber una mejor manera de hacerlo? Las personas que consiguen cambios exitosos saben que no se trata de presionar más, o de proporcionar más información, sino de convertirse en un catalizador.

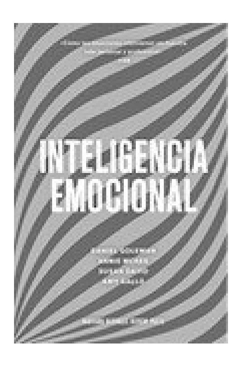


Stretch muestra por qué todo el mundo —desde los ejecutivos a los empresarios, desde los profesionales a los padres, desde los atletas a los artistas— se desenvuelve mejor con las limitaciones; por qué la búsqueda de demasiados recursos socava nuestro trabajo y bienestar; y por qué incluso aquellos que tienen mucho se benefician de sacar el máximo provecho de poco.



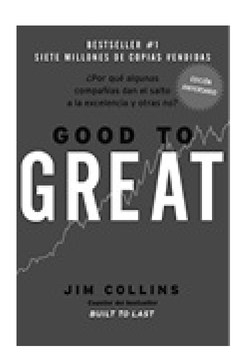
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95 % de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito.

Simplificando y organizando las ideas, Brian Tracy ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



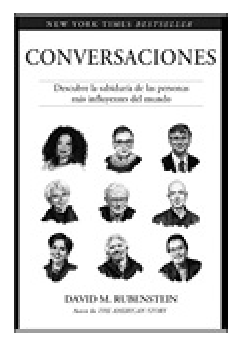
De la mano de Daniel Goleman y de otros destacados investigadores, esta obra ofrece información actualizada y rigurosa sobre cómo alcanzar un mayor grado de bienestar y satisfacción personal a través de una correcta gestión de nuestras emociones.

Daniel Goleman, psicólogo y conferenciante de renombre internacional, es autor de bestsellers sobre inteligencia emocional. Está considerado como uno los pensadores más influyentes del mundo.



Referenciado como uno de los diez mejores libros sobre gestión empresarial, Good to Great nos ofrece todo un conjunto de directrices y paradigmas que debe adoptar cualquier empresa que pretenda diferenciarse de las demás.

Jim Collins es un reconocido estudioso especializado en qué hace que las empresas sobresalgan, y asesor socrático de líderes de los sectores empresariales y sociales.



Conoce los principios y las filosofías que guían a Bill Gates, Jeff Bezos, Ruth Bader Ginsburg, Warren Buffett, Oprah Winfrey y muchos otros personajes famosos a través de conversaciones reveladoras sobre sus vidas y sus trayectorias profesionales.

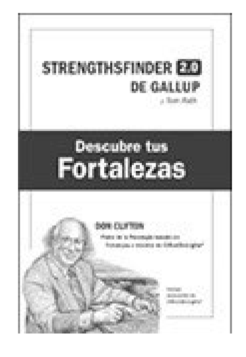
David M. Rubenstein ha hablado largo y tendido con los líderes más importantes del mundo sobre cómo han llegado a ser famosos.

Conversaciones comparte estas entrevistas con estos personajes.



Cal Newport, nos ofrece una propuesta audaz para liberar a los trabajadores de la dictadura de la bandeja de entrada y desencadenar una nueva era de productividad.

Basándose en años de investigación, en Un mundo sin email, Cal Newport sostiene que nuestro enfoque actual del trabajo está equivocado y expone una serie de principios e instrucciones concretas para corregirlo.



Gallup y Reverté Management publican una nueva edición de su bestseller número 1. Esta edición incluye un total de 50 ideas sobre acciones específicas y personales para el desarrollo de tus talentos dominantes. Cada libro incluye un código de acceso a la evaluación en línea de CliftonStrengths.

Solicita más información en

revertemanagement@reverte.com

www.reverte.com













Serie Management en 20 minutos

Harvard Business Review

La Serie Management en 20 Minutos de HBR te permite estar actualizado sobre las habilidades de gestión más esenciales. Ya sea que necesites un curso intensivo o un breve repaso, cada libro de la serie es un manual conciso y práctico que te ayudará a revisar un tema clave de management. Consejos que puedes leer y aplicar rápidamente, dirigidos a profesionales ambiciosos y aspirantes a ejecutivos, procedentes de la fuente más fiable en los negocios.

También disponibles en ebook.

Con la garantía de Harvard Business Review

Disponibles también en formato e-book

Solicita más información en revertemanagement@reverte.com

www.revertemanagement.com

revertemanagement



Serie Inteligencia Emocional

A *WALL STREET JOURNAL* BESTSELLER
A *FINANCIAL TIMES* BUSINESS BOOK OF THE MONTH
A *FAST COMPANY* TOP SUMMER PICK

LO QUE DICEN SOBRE

Crea tu segundo cerebro

«Tiago arroja luz sobre las mejores formas de hacer un repositorio digital para mantener la mente despejada, pensar de forma eficaz y dar paso a la creatividad. Se trata de un manual bien escrito, convincente y útil que aportará claridad a los trabajadores del conocimiento».
DAVID ALLEN, *autor de Organízate con eficacia (Getting Things Done)*

«Llevo décadas utilizando variantes de las ideas de Forte. Cuando aparques tus dudas y quieras probar esas ideas, descubrirás que realmente funcionan».
SETH GODIN, *autor de Esto es Marketing*

«La economía de la pasión es una de las siguientes grandes olas del emprendimiento en el mundo, y la capacidad para cultivar y aprovechar tus conocimientos personales es clave para formar parte de ella. El libro de Tiago es una excelente introducción que nos permitirá descubrir cómo tener éxito en el nuevo panorama de la creatividad online».
LI JIN, *cofundador y socio general de Variant*

«Una lectura obligatoria para sacar adelante proyectos complicados y creativos. Tenemos muchísimas ideas, pero ningún sistema para ponerlas en marcha. Tiago crea una estructura para no quedarse atrás en la era de la sobreinformación».
SCOTT H. YOUNG, *autor de Ultralearning*

«Crea tu segundo cerebro es mucho más que otro método de productividad: es una guía de supervivencia para gestionar las complejidades de la vida moderna».
CHRIS GUILLEBEAU, *autor de 100Euros Startup y Tu sueño hecho realidad*





Document Outline

- Cover Page
- Crea tu segundo cerebro
- Portada
- Créditos
- Dedicatoria
- Contenido
- Introducción
- La promesa de un segundo cerebro
- PRIMERA PARTE: Los cimientos. Comprender las posibilidades
- Capítulo 1
- Allí donde todo empezó
- Un momento que marcó mi vida: descubrir el poder de escribir
- Otro gran cambio: descubrir el poder de compartir
- Los orígenes del sistema del segundo cerebro
- Capítulo 2
- ¿Qué es un segundo cerebro?
- El legado de los cuadernos de notas y referencias
- El cuaderno de notas y referencias digital
- Repensar la toma de notas: las notas como bloques de conocimiento
- Historia de dos cerebros
- Aprovechar la tecnología como herramientas de pensamiento
- Capítulo 3
- Cómo funciona un segundo cerebro
- Los superpoderes de un segundo cerebro
- Superpoder n.º 1 del segundo cerebro: definir ideas
- Superpoder n.º 2 del segundo cerebro: revelar nuevas asociaciones entre ideas
- Superpoder n.º 3 del segundo cerebro: incubar las ideas a lo largo del tiempo
- Superpoder n.º 4: pulir los puntos de vista
- Elegir una app de notas: el centro neurálgico de tu segundo cerebro
- Recordar, conectar, crear: las tres etapas de la gestión del conocimiento personal
- Introducción al método CODE: cuatro pasos para recordar lo importante
- Capturar: guarda aquello con lo que conectas
- Organizar: estructura para cuando lo necesites
- Destilar: encuentra la esencia

- Expresar: muestra el resultado
- SEGUNDA PARTE: El método. Los cuatro pasos del método CODE
- Capítulo 4
- Capturar: guarda aquello con lo que conectas
- Crear una colección privada de conocimiento
- Crear un banco de conocimiento: cómo generar intereses compuestos a partir de tus ideas
- Qué no guardar
- Los doce problemas favoritos: el enfoque de captura de un Premio Nobel
- Criterios de captura: cómo evitar quedarte con demasiada información (o muy poca)
- Criterio de captura n.º 1: ¿me inspira?
- Criterio de captura n.º 2: ¿es útil?
- Criterio de captura n.º 3: ¿es personal?
- Criterio de captura n.º 4: ¿me sorprende?
- En definitiva, captura aquello con lo que conectes
- Más allá de tu aplicación de notas: elegir herramientas de captura
- Los sorprendentes beneficios de exteriorizar los pensamientos
- Ahora es tu turno: ¿cómo sería esto si fuera fácil?
- Capítulo 5
- Organizar: estructura para cuando lo necesites
- El efecto catedral: diseñar un espacio para tus ideas
- Organizar para ejecutar: donde el 99 % de quienes toman notas se atascan (y cómo solucionarlo)
- Cómo funciona PARA: preparar tu mente (y tus notas) para ejecutar
- Proyectos: aquello en lo que estoy trabajando ahora
- Áreas: aquello a lo que me comprometo a largo plazo
- Recursos: cosas que quiero usar en el futuro
- Archivos: lo que he finalizado o puesto en pausa
- Qué aspecto tiene PARA: un vistazo entre bastidores
- ¿Dónde pongo esto? Cómo decidir dónde guardar notas individuales
- Organizar la información como una cocina: ¿qué estoy preparando?
- Los proyectos completados son el oxígeno de tu segundo cerebro
- Ahora es tu turno: no te obsesiones ni te esclavices
- Capítulo 6
- Destilar: encuentra la esencia
- Toma de notas «cuántica»: cómo crear notas para un futuro desconocido

- La descubribilidad: el eslabón perdido para que las notas sean útiles
- Subrayado 2.0: el resumen progresivo
- Acercar y alejar el mapa del conocimiento
- Cuatro ejemplos de resumen progresivo
- Artículos de Wikipedia
- Artículos online
- Pódcast y audio
- Notas de una reunión
- El secreto de Picasso: podar lo bueno para extraer lo genial
- Los tres errores más comunes al empezar a tomar notas
- Error n.º 1: resaltar demasiado
- Error n.º 2: resaltar sin un propósito en mente
- Error n.º 3: dificultar el resaltado
- Ahora es tu turno: piensa en tu futuro yo
- Capítulo 7
- Expresar: muestra el resultado
- Cómo proteger tu recurso más preciado
- Paquetes intermedios: el poder de pensar en pequeño
- Montar los bloques: el secreto de un resultado sin inconvenientes
- Cómo rescatar y reciclar tus trabajos anteriores
- Método de recuperación n.º 1: búsqueda
- Método de recuperación n.º 2: búsqueda manual
- Método de recuperación n.º 3: etiquetas
- Método de recuperación n.º 4: serendipia
- Tres fases de expresión: ¿cómo mostramos lo que hemos hecho?
- Recordar: recuperar una idea cuando la necesitas
- Conectar: usar las notas para contar una historia
- Crear: completar proyectos y alcanzar objetivos sin estrés
- La creatividad es colaborativa por naturaleza
- Todo es un remix
- Ahora es tu turno: solo entiendes lo que has creado
- TERCERA PARTE: El cambio. Avanzar en nuestros proyectos
- Capítulo 8
- El arte de la ejecución creativa
- Divergencia y convergencia: un equilibrio creativo
- Las tres estrategias que utilizo para aunar el trabajo creativo
- Divergencia y convergencia en la práctica: entre bastidores de un proyecto doméstico
- Ahora es tu turno: no te obsesiones y termina las cosas
- Capítulo 9
- Los hábitos de los organizadores digitales
- La mise en place de la productividad sostenible

- Listas de control de proyectos: la clave para tu ciclo de conocimiento
- Lista de control n.º 1: inicio del proyecto
- Lista de control n.º 2: fin del proyecto
- El hábito de revisar: por qué deberías procesar tus notas en bloque (y cada cuánto)
- Una plantilla de revisión semanal: resetear para evitar agobios
- Una plantilla de revisión mensual: reflexionar para obtener claridad y control
- Los hábitos oportunistas: usa tu segundo cerebro para llamar a la suerte
- Ahora es tu turno: un sistema perfecto que no usas… no es perfecto
- Capítulo 10
- El camino de la autoexpresión
- La mentalidad por encima de las herramientas: en busca de la aplicación perfecta
- El miedo a que la mente no dé abasto
- Darle un nuevo «empleo» a tu primer cerebro
- El paso de la escasez a la abundancia
- El paso de la obligación al servicio
- El paso de consumir a crear
- Nuestra necesidad fundamental de autoexpresión
- Ahora es tu turno: el valor de compartir
- Reflexiones finales: tú puedes
- Capítulo 11
- Cómo crear un sistema de etiquetas que funcione
- El problema con las etiquetas
- Etiquetar es una técnica avanzada
- Tres formas de etiquetar
- 1. Crea etiquetas personalizadas para tus casos de uso
- 2. Utiliza etiquetas para seguir el progreso de las notas
- 3. Etiqueta de forma retroactiva y solo cuando sea necesario
- Los beneficios de etiquetar
- Recursos y pautas adicionales
- Agradecimientos
- Notas
- Guías Harvard Business Review
- Serie Management en 20 minutos
- Serie Inteligencia Emocional